

Primerjalna analiza organizacijske kulture dveh kapitalsko povezanih podjetij

Maja Slatenšek¹, Sandra Penger²

¹e-pošta: maja@paktmedia.com

²e-pošta: sandra.penger@ef.uni-lj.si

Povzetek

Prispevek združuje pomembne teme v organizacijski kulturi: (1) ponovno zanimanje za ocenjevanje vpliva organizacijske kulture, ki temelji na primerjalni analizi; (2) multimetodološko oceno organizacijske kulture; in (3) uporabo primerjalne analize organizacijske kulture na primeru dveh družb z istim lastništvom. Uporabili smo strukturiran anketni vprašalnik, ki temelji na orodju za ocenjevanje organizacijske kulture Camerona in Quinna (OCAI), ter anketirali zaposlene in vodilne delavce v dveh zasebnih organizacijah v Sloveniji. Ugotovitve so pokazale, da obstaja povezava med organizacijsko kulturo in poslovanjem obeh organizacij, pa tudi, da ni razlik v tipu organizacijske kulture med obema organizacijama, zajetima v tej študiji.

Ključne besede: organizacijska kultura, primerjalna analiza, multimetodološki raziskovalni pristop, Cameron & Quinn, OCAI;

1 Uvod

Proučevanje pojava **organizacijske kulture** ni novo. Organizacijo kot družbeni sistem v vseh njenih razsežnostih so proučevali in jo še proučujejo znanstveniki s področja organizacijske psihologije in sociologije. Vzrokov večjega zanimanja za organizacijsko kulturo je več, trije najpomembnejši, ki jih navaja Rozman (2000), pa so (1) objava nekaterih del s področja poslovne organiziranosti, kot je uspešnica Petersa in Watermana iz leta 1982, v kateri sta uspešnost podjetij povezala z obstojem lastnega sistema vrednot v podjetju, (2) veliko primerjalnih analiz na področju organizacijskega raziskovanja, s katerimi so številni znanstveniki poskušali odkriti vzroke za nezadržen vzponjaponskega gospodarstva, ter (3) intenzivno proučevanje spreminjanja vrednot posameznika, ko so menedžerji ugotovili, da svojih podrejenih ne morejo več motivirati s klasičnimi pristopi, zato so iskali odgovore, kako pritegniti zaposlene, da se bodo identificirali s cilji podjetja in tako dosegli boljše rezultate.

Posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je cela vrsta **tipologij**, ki so jih razvili posamezni avtorji. Tipologija kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti nam s

pomočjo tipa modela poskuša prikazati stvarnost (Rozman, 2000). Organizacijska kultura je abstrakten pojem. Prednost takšnih tipologij je, da nam omogočijo veliko različnih možnosti interpretacije organizacijske kulture, ki jo proučujemo. Slabost in nevarnost takšnih tipologij pa je, da so preveč abstraktne in ne odsevajo ustrezno dejanskega stanja pojava, ki ga proučujemo. Tako so lahko tipologije uporabne, če poskušamo primerjati več organizacij med sabo, in popolnoma neuporabne, če poskušamo razumeti točno določeno organizacijo (Schein, 2004).

Delovno okolje je eno izmed najpomembnejših življenjskih okolij, kjer na varnost in zdravje medsebojno delujejo različni komplementarni dejavniki, denimo organiziranost dela, delovne razmere, medsebojni človeški odnosi, dejavniki delovnega okolja, tehnologija in podobno. Glede na to, da delavci vsaj tretjino svojega življenja preživijo na delu, je ustrezna kakovost delovnega okolja razlog za sistematično **analizo organizacijske kulture**. Skrb in odgovornost za varnost in kulturo varnosti na delovnem mestu v katerikoli organizaciji zahtevata vodstvene delavce, ki skrbijo za ozaveščenost in izobrazbo vseh zaposlenih, tako na individualni kot na kolektivni ravni (Šumanski, Kolenc & Markič, 2008). Vendar vodje težko motivirajo svoje time za

doseganje najboljših rezultatov, če nimajo ustreznega znanja, kako to doseči (Jain & Jain, 2013).

Namen prispevka je predstaviti pomen organizacijske kulture in njeno povezavo s poslovanji podjetij. Teoretični del prispevka tako pomeni podlago za praktični del, v katerem na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij analiziramo njuno organizacijsko kulturo in z njo potrjujemo ali ovržemo prepričanje vodstva, da je organizacijska kultura v obeh podjetjih praktično enaka.

Članek temelji na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, ki je sestavljen iz kvantitativnega in kvalitativnega dela. Za analizo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih smo izbrali model konkurenčne vrednosti avtorjev Camerona in Quinna, dodatno smo izvedli še krajšo analizo organizacijske kulture po tipologiji Goffeeja in Jonesa.

V prispevku posebej osvetljujemo problematiko skozi tezo prispevka, ki pravi, da je organizacijska kultura živa, se razvija skupaj z zaposlenimi in vodstvom, analiza organizacijske kulture pa omogoči, da jo spoznamo, in pripomore k sprejetju potrebnih odločitev za njeno morebitno spreminjanje ter tako poveča učinkovitost uresničevanja ciljev podjetja.

2 Organizacijska kultura

2.1 Opredelitev organizacijske kulture in temeljni elementi

Organizacijska kultura. Ne moremo je videti, ne moremo se je dotakniti, ne moremo je vonjati, okusiti ali slišati, a je tam. Prežema vse vidike življenja organizacije in ima velik vpliv na organizacijski uspeh ali propad. Če jo upravljamo učinkovito, je lahko za organizacijo pomembno ekonomsko sredstvo. V nasprotnem primeru, če je njeno upravljanje neučinkovito ali če jo pustimo, da propada, lahko povzroči težave v poslovanju in vodi celo v propad organizacije (Flamholtz & Randle, 2011).

Koncept organizacijske kulture se je prvič pojavil v sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja in je kmalu postal eden izmed najbolj vplivnih, a tudi najbolj spornih konceptov v raziskovanju in praksi upravljanja podjetij. Organizacijsko kulturo so strokovnjaki opredeljevali zelo različno in obstaja pomanjkanje soglasja k splošni opredelitvi koncepta (Linnenluecke & Griffiths, 2010). Razumeti kulturni koncept

organizacije pomeni razumeti odzive, interpretacije in akcije posameznih članov organizacije kot tudi razumeti akcije, misli in občutke, ki nastanejo v skupini (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

Rozman (2000) **organizacijsko kulturo** opredeljuje kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določajo način vedenja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko nekega podjetja. Organizacijska kultura ima po Robbinsu v organizaciji več funkcij. Povzemamo jih v Sliki 1 (Jain & Jain, 2013).

Schein (2004) organizacijsko kulturo opredeljuje kot vzorec osnovnih predpostavk, ki se jih je neka skupina naučila skozi reševanje zunanjih problemov in notranjih integracij. Te predpostavke si skupina deli, jih sprejema kot veljavne in jih predstavi novim članom kot pravilen način zaznavanja, mišljenja in občutenja pri reševanju problemov (Schein, 2004). V vsaki organizaciji bomo opazili, da se ti sistemi ali vzorci vrednosti neprestano razvijajo (Jain & Jain, 2013). Tako organizacija počasi doseže svoje cilje in rešuje probleme, v podporo pa so ji njena zgodovina, miti, ki se kažejo skozi tradicijo, ceremonije in obrede ter jo združujejo v celoto in se zaradi tega razlikuje od drugih organizacij (Grundey, 2008). Z drugimi besedami, organizacijska kultura določa socialno, družbeno identiteto v vsaki organizaciji (Ghorbanhosseini, 2013).

2.2 Organizacijska kultura in organizacijska klima

Zanimanje za koncept organizacijske klime kot pomembnega področja za organizacijske raziskave je starejše od zanimanja za raziskovanje organizacijske kulture za približno dvajset let. O konceptu organizacijske klime v organizacijski znanosti se je začelo govoriti že v zgodnjih šestdesetih letih, organizacijska kultura pa je v ospredje prodrla šele v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja (Kummerow & Kirby, 2014).

Organizacijsko klimo opredelimo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani svojih pripadnikov. Organizacijska klima tako vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov, kar prikazujemo tudi s Sliko 2. S pojmom organizacijske klime opredeljujemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v njej. Vzporedno ravno vedenje ljudi v največji meri vpliva na organizacijsko

Slika 1: Funkcije organizacijske kulture po Robbinsu



Vir: A. K. Jain & S. Jain, *Understanding Organizational Culture and Leadership – Enhance Efficiency and Productivity*, 2013, str. 48.

klimo. Dejansko je klima tisto, na kar se odzivamo, je celoten kontekst delovnega vrveža (Mihalič, 2007).

Dobro je razjasniti tudi pojem dobre in slabe kulture in klime, ki ju pogosto zasledimo zlasti v teoriji. Dejstvo je namreč, da dobra in slaba kultura in klima v praksi ne obstojita, temveč lahko govorimo le o bolj ali manj ustrezni ali neustrezni kulturi in klimi. Vzrok je v tem, da določena kultura in klima, ki se v

posamezni organizaciji izkažeta za pozitivni, lahko v drugi organizaciji pod drugačnimi pogoji učinkujeta negativno. V splošnem zato ne moremo govoriti o dobri in slabi kulturi in klimi, saj sta relativni glede na specifične potrebe, zahteve in možnosti. Vedno pa stremimo po razvoju tako imenovane nove kulture in klime, s čimer razumemo stanje, ki spodbuja odličnost (Mihalič, 2007). Organizacijska klima

Slika 2: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: R. Mihalič, *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*, 2007, str. 7.

torej pokaže »način, kako zaposleni dojemajo svoje delovno okolje«, organizacijska kultura pa se nanaša na »način, kako stvari potekajo v organizaciji« (Rusu & Avasilcai, 2014).

2.3 Ravni organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo lahko analiziramo glede na različne ravni, pri čemer z izrazom raven pomenimo, koliko je fenomen kulture opazovalcu viden. Ravni se gibajo od oprijemljivih, odkritih, ki jih opazovalec lahko vidi in občuti, do globoko zakoreninjenih, nezaznavnih, osnovnih predpostavk, ki jih lahko opredelimo kot bistvo organizacijske kulture (Schein, 2004). S Sliko 3 je prikazana opredelitev organizacijske kulture po Scheinu (2004) v treh ravneh, in sicer artefakti (vidni, a težko razločljivi), vrednote in prepričanja (strategije, cilji, filozofije, ki jih pripadniki zagovarjajo) ter temeljne predpostavke (nezavedne, samoumevne, prepričanja, dojemanja, misli in občutki pripadnikov; končni vir vrednot in ukrepanja).

3 Tipologije organizacijske kulture

Od začetka so na organizacijsko kulturo gledali z zadržki zgolj kot na orodje za izboljšanje organizacij, in ne kot na konkurenčno prednost. V osemdesetih

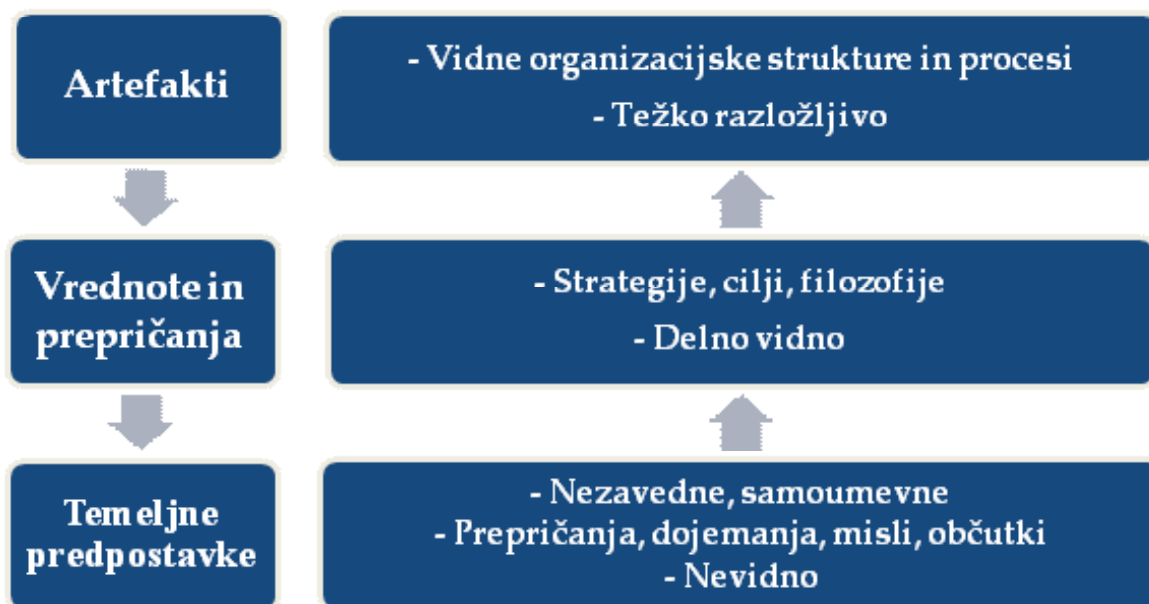
letih prejšnjega stoletja je že veljala kot del vodstvenih strategij in ena izmed spremenljivk za doseganje konkurenčnih prednosti, kar je vodilo v nove modele in organizacijske teorije, v devetdesetih pa so bile tipologije organizacijske kulture že vključene v analize strategij organizacij (Do Carmo Silva & Gomes, 2015).

Ključne tipologije in modeli organizacijske kulture, ki jih moramo poznati, če želimo raziskovati, analizirati in uvajati morebitne spremembe v organizacijski kulturi v podjetju, so (1) Hofstedejev model organizacijske kulture, (2) Ansoffova tipologija organizacijske kulture, (3) Handyjeva tipologija organizacijske kulture, (4) Dealova in Kennedyjeva tipologija organizacijske kulture, (5) Cameronova in Quinnova tipologija organizacijske kulture ter (6) Goffeejeva in Jonesova tipologija organizacijske kulture. Primerjalna analiza organizacijske kulture na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij temelji na zadnjih dveh, zato ju za potrebe prispevka v nadaljevanju podrobneje predstavljamo.

3.1 Cameronova in Quinnova tipologija organizacijske kulture

Medtem ko je v literaturi mogoče najti več pojmovanj organizacijske kulture, so Brian T. Gregory, Stanley G. Harris, Achilles A. Armenakis in Christopher L. Shook (2009) sprejeli model konkurenčnih vrednosti, saj je najbrž najbolj priljubljen pristop k ocenjevanju organizacijske kulture, kjer je poudarek na

Slika 3: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 2004, str. 26.

povezovanju kulture z organizacijsko učinkovitostjo. Pojavljalo se je vprašanje, katera so glavna merila, ki določajo, ali je organizacija učinkovita ali ne. John Campbell je s svojimi kolegi leta 1974 določil seznam 39 takšnih kazalnikov. Upoštevati vse je preveč, da bi bilo razumljivo in uporabno v organizaciji (Cameron & Quinn, 2006, str. 34), zato sta, da bi bolje razumela dimenzionalnost organizacijske učinkovitosti, Quinn in Rohrbaugh leta 1983 izvedla statistično analizo teh meril. Rezultat je bil model konkurenčnih vrednosti, ki ga je pozneje sprejel Quinn s svojimi sodelavci (Spreitzer, Cameron, Freeman) leta 1991, kot multidimenzionalni model za ocenjevanje organizacijske kulture in učinkovitosti med skupnimi dimenzijami (Gregory et al., 2009).

Model konkurenčnih vrednosti, ki ga prikazujemo s Sliko 4, konceptualizira razlike med organizacijskimi kulturami znotraj dveh dimenzij: **dimenzije strukture**, kjer je poudarek na fleksibilnosti in diskretnosti na eni strani ter stabilnosti in kontroli na drugi strani, ter **dimenzije fokusa**, kjer je poudarek na usmerjenosti navznoter ali navzven (Cameron & Quinn, 2006).

Model vsebuje štiri kvadrante, kjer vsak predstavlja določen niz kazalnikov organizacijske učinkovitosti ter prikazuje, kaj člani cenijo v organizaciji, kaj je zanje dobro, pravilno in primerno.

Opredeljujejo temeljne vrednote v organizaciji (Cameron & Quinn, 2006).

3.1.1 Kultura hierarhije

Poudarek na usmerjenosti navznoter in kontrolo določa **kulturo hierarhije**. Bistvo te kulture je enotnost in sodelovanje, s poudarkom na notranji učinkovitosti. Stroge smernice urejajo pravila vedenja, člani takšne organizacije pa cenijo varnost svojega delovnega mesta v nekoliko togem delovnem okolju (Gregory et al., 2009).

3.1.2 Kultura trga

Značilnost **kulture trga** je usmerjenost navzven in kontrola. Doseganje ciljev je pomembna vrednota v tej kulturi, saj pomenijo cilji nekakšen nadzor nad delom članov organizacije, medtem ko se vedenje članov spodbuja navzven k zunanjemu okolju. Cenijo se produktivnost, dosežki in konkurenca po nekih že uveljavljenih merilih (Gregory et al., 2009).

3.1.3 Kultura klana

Visoka fleksibilnost in usmerjenost navznoter določata **kulturo klana**. Pripadnost skupini je zelo pomembna vrednota in člani organizacije s

Slika 4: Matrika modela konkurenčnih vrednosti



Vir: K. S. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 2006, str. 35.

takšno kulturo držijo skupaj kot družina. Odločitve sprejemajo skupaj in podpora med člani organizacije je cenjena. Vodstvo podpira takšne vrednote skozi podporo timskega dela, mentorstvo in porazdelitev moči (Gregory et al., 2009).

3.1.4 Kultura adhokracije

Poudarek kulture adhokracije je na usmerjenosti navzven in fleksibilnosti. V **kulturi adhokracije** podpirajo spremembe in prilagoditve v upanju na rast organizacije. Vodstvo podpira podjetniška vlaganja in spodbuja ustvarjalnost svojih članov, saj se zaveda, da lahko tako pridobi nove vire za organizacijo (Gregory et al., 2009).

3.2 Goffeejeva in Jonesova tipologija organizacijske kulture

Model organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa imenujejo tudi »Double S Cube«. Pozitivna ali negativna oblika družabnosti in solidarnosti tvorita tridimenzionalni model, ki ga prikazujemo s Sliko 5 (Grudzinskiy & Petrova, 2015).

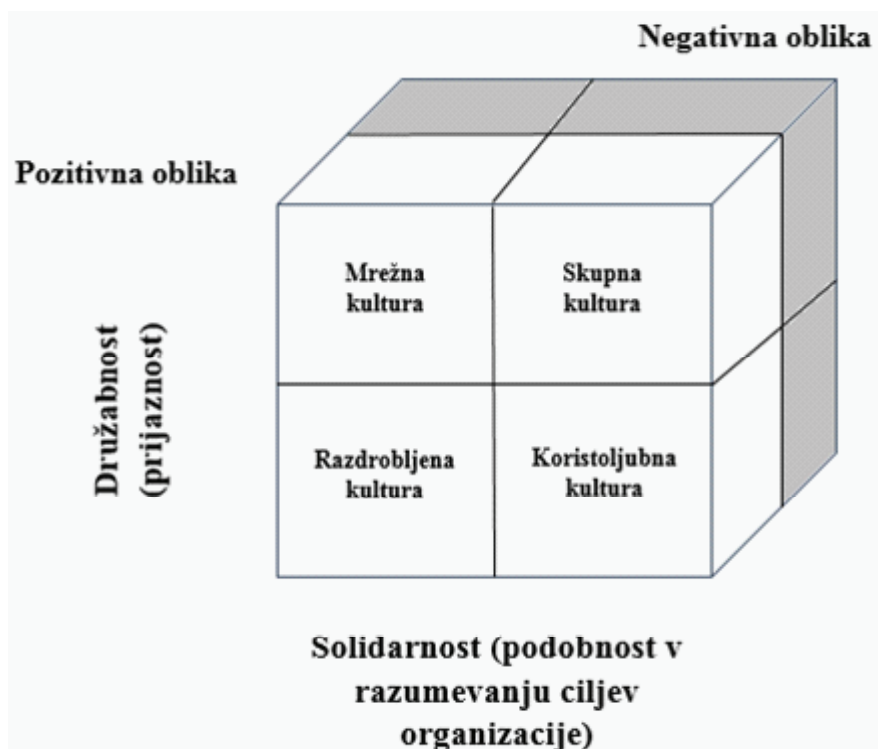
Družabnost nastane sama po sebi. Je mera čustvenih, neinstrumentalnih vezi, kjer člani organizacije na druge člane ne gledajo kot na

sredstvo za doseganje lastnih ciljev, temveč se imajo za prijatelje, ki si delijo ideje, vedenje, zanimanja in vrednote. Visoka družabnost pa ima tudi slabe strani. Preveliko prijateljstvo lahko tolerira morebitno slabo opravljanje delovnih nalog članov organizacije. **Solidarnost** je, v nasprotju z družabnostjo, bolj povezana z miselnostjo, in ne toliko s čustvi. Njene povezave temeljijo na osnovnih nalogah, skupnih interesih ali ciljih, ki si jih vsi delijo in na podlagi katerih pridobijo vsi člani organizacije. Solidarnost generira visoko stopnjo strateške usmerjenosti, hitrega odzivanja na konkurenčne grožnje, nestrpnosti in neusmiljenosti do slabe izvedbe (Goffee & Jones, 1996).

3.2.1 Mrežna kultura

Značilnost **mrežne kulture** je visoka družabnost in nizka solidarnost. Ritualizirani v takšni organizaciji so zunanjim opazovalcem najbolj opazni, to so pogovarjanje med člani na hodniku, obiski v pisarnah samo z namenom, da se pozdravijo. Zaradi nizke ravni solidarnosti imajo menedžerji velikokrat težave pri vzpostavljanju medsebojnega sodelovanja med različnimi oddelki. Majhna privrženost skupnim poslovnim ciljem v mrežni kulturi pomeni

Slika 5: Tridimenzionalni model organizacijske kulture »Double S Cube«



Vir: A. O. Grudzinskiy & O. V. Petrova, *Comparative Method of Diagnostics of Organizational Culture of Innovative University*, 2015, str. 225.

nasprotovanje merjenju izvedenih nalog, postopkom, pravilom in sistemu (Goffee & Jones, 1996).

3.2.2 Koristoljubna kultura

Za **koristoljubno kulturo** je značilna visoka solidarnost in nizka družabnost. Skoraj vsa komunikacija v tej kulturi je poslovne narave, saj interesi posameznika sovpadajo z interesi organizacije, ki so jasno določeni. Takšne organizacije imajo sposobnost hitro odgovoriti na priložnosti ali nevarnosti na trgu. V koristoljubni kulturi se ne tolerira slabo opravljanje delovnih nalog. Kdor ne dosega standardov, je odpuščen ali pa mu določijo natančna navodila, kako se izboljšati, in časovni termin (Goffee & Jones, 1996).

3.2.3 Razdrobljena kultura

V **razdrobljeni kulturi** sta družabnost in solidarnost nizki. Člani takšni organizaciji izkazujejo majhno pripadnost. Pomanjkanje čustvene medsebojne povezanosti se kaže tudi pri vedenju na delu. Člani delajo v zaprtih pisarnah ali doma in gredo v pisarno samo, ko je to nujno potrebno. Svoje delo in projekte skrivajo pred drugimi, informacije delijo samo, če to kdo od njih izrecno zahteva (Goffee & Jones, 1996).

3.2.4 Skupna kultura

V **skupni kulturi** odsevata visoka družabnost in visoka solidarnost. Razvije se lahko v katerikoli stopnji življenjskega cikla organizacije, običajno pa njene lastnosti pripisujemo majhnim, hitro rastočim in podjetnim novim organizacijam, katerih ustanovitelji so dobri prijatelji, ki so začeli delati v majhnih prostorih, začetki pa so zahtevali veliko delovnih ur. Številni menedžerji jo glede na značilnosti skupne kulture vidijo kot idealno. A ni nujno tako. Visoka stopnja družabnosti in solidarnosti se največkrat pojavi okoli določenih ustanoviteljev ali vodij, katerih odhod lahko zamaje temelje v organizaciji (Goffee & Jones, 1996).

4 Raziskava

4.1 Multimetodološki raziskovalni pristop

Primerjalna analiza organizacijske kulture na primeru dveh kapitalsko povezanih podjetij je temeljila na multimetodološkem raziskovalnem pristopu, ki je sestavljen iz kvantitativnega in

kvalitativnega dela. Za analizo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih smo izbrali model konkurenčne vrednosti avtorjev Camerona in Quinna, dodatno pa smo izvedli še krajšo analizo organizacijske kulture po tipologiji Goffeeja in Jonesa, za kar smo uporabili spletni vprašalnik, katerega prednost je anketiranje brez neposrednega stika, omogoča razmeroma hitro zbiranje odgovorov na postavljena vprašanja, izničen pa je tudi vpliv anketarja in posledične pristranskosti odgovorov. Velika pomanjkljivost spletnih vprašalnikov pa je nemotiviranost respondentov, da začnejo odgovarjati in da izpolnijo celotni vprašalnik. Poleg tega ne vemo, ali je respondent pravilno razumel vprašanje in sledil navodilom (Unisvet, 2011). S kratkim, vnaprej pripravljenim intervjujem smo vodstvu obeh podjetij predstavili rezultate, pridobljene z analizo odgovorov, ter prednosti in slabosti tipa organizacijske kulture, ki prevladuje v obeh podjetjih.

4.2 Zasnova raziskave in vzorec

Raziskavo smo izvedli na podlagi primerjave dveh kapitalsko povezanih podjetij, Pakt Medie¹ in Art Rebela 9. Ukvarjata se z dejavnostjo produkcije TV-oglasov, videofilmov in filmov ter postprodukcije in barvnih korekcij. V času od konca raziskave do danes se je podjetje Pakt Media preimenovalo v Kinomotel (v nadaljevanju uporabljamo novo ime), njihova dejavnost pa je ostala nespremenjena. So ena izmed vodilnih produkcijskih hiš v Sloveniji, ki slovi po kakovostni produkciji in kot dober poslovni partner, h kateremu se marketinške agencije rade vračajo, saj je delo vedno profesionalno in kakovostno opravljeno.

Art Rebel 9 se ukvarja z zasnovo in izvedbo animirane računalniške 2D- in 3D-grafike na področjih računalniških iger, aplikacij, multimedije, spletnih aplikacij, videoprodukcije in postprodukcije, filmske produkcije in postprodukcije ter arhitekturne in industrijske vizualizacije. Zaradi novih poslovnih priložnosti so podjetje prestrukturirali in iz enega velikega tima sestavili dva. Novi oddelek je razvojnoraziskovalni, z osnovno dejavnostjo raziskav in razvoja s področja novih medijev, dejavnost pa so poimenovali »doživetja in komunikacija«.

Z raziskavo smo želeli potrditi ali ovreči temeljno tezo, ki pravi, da je preveč posplošeno sklepati, da

¹ Podjetje Pakt Media, d. o. o., je v letu 2016 izvedlo organizacijske spremembe, povezane z izstopom enega od lastnikov družbe, in posledično od 29. 6. 2016 uporablja novo ime Kinomotel, d. o. o.

je organizacijska kultura v podjetjih enaka, ker je lastništvo isto, in da je organizacijska kultura živa, se razvija skupaj z zaposlenimi in vodstvom. Z namenom utemeljitve teze smo postavili naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je želena organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je organizacijska kultura v izbranih podjetjih, upošteva, da je lastništvo isto, se je posledično razvila enaka organizacijska kultura?

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je organizacijska kultura skladna s prepričanjem vodstva?

S pomočjo raziskave smo analizirali organizacijsko kulturo v dveh kapitalsko povezanih podjetjih. Podatke smo pridobili tako od zaposlenih kot tudi od vodstvenih delavcev. Kljub dolgem vprašalniku je bil odziv dober. Odgovore so posredovali vsi zaposleni in vodstvo obeh podjetij, pri čemer so bili samo trije vprašalniki delno izpolnjeni, zato smo jih izločili iz raziskave. Za potrebe raziskave smo tako analizirali 22 izpolnjenih vprašalnikov. Največ anketirancev v obeh podjetjih sodi v drugi starostni razred (od 31 do 45 let), in sicer v Kinomotelu 71,4 % vseh anketirancev, v Art Rebelu 9 pa 75 %. Najmanj je anketirancev, mlajših od 30 let ter starejših od 46 let. V Kinomotelu sta ta dva deleža enaka in znašata 14,3 %, v Art Rebelu 9 pa je mlajših od 30 let 8,3 %, starejših od 46 let pa 16,7 %. Starostna sestava zaposlenih v obeh podjetjih je torej podobna, prevladujejo zaposleni, stari od 31 do 45 let.

4.3 Merski instrument

Orodje za ocenjevanje organizacijske kulture (angl. *Organizational Culture Assessment Instrument*, v nadaljevanju OCAI) je orodje, ki sta ga vpeljala Cameron in Quinn, kjer s pomočjo vprašalnika, sestavljenega iz šestih sklopov, enostavno analiziramo obstoječo organizacijsko kulturo v organizaciji ter kakšno si člani organizacije želijo v prihodnosti (Cameron & Quinn, 2006).

V Tabeli 1 predstavljamo šest dimenzij, ki so temelj raziskovalnega orodja OCAI.

Anketiranci najprej v prvem sklopu vprašalnika ocenjujejo trenutno stanje, nato pa v drugem sklopu še želeno stanje v organizaciji. Na podlagi rezultatov določimo organizacijsko kulturo, ki prevladuje v organizaciji, in sicer A – kultura klana, B – kultura adhokracije, C – kultura trga ali D – kultura hierarhije

(Cameron & Quinn, 2006). Podatke smo pridobili tako od zaposlenih kot tudi od vodstvenih delavcev obeh podjetij. Kljub dolgem vprašalniku je bil odziv dober. S pomočjo intervjuja smo po izvedeni analizi vodstvu predstavili rezultate in povprašali, kako jih komentirajo.

Tabela 1: Vprašalnik za ocenitev organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu

Dimenzija:	Opis:
Glavne značilnosti organizacije	Glavne značilnosti organizacije ali kakšna je organizacija kot celota.
Stil vodenja	Stil vodenja in pristop, ki prežemata organizacijo.
Ravnanje z zaposlenimi	Ravnanje z zaposlenimi ali stil, ki karakterizira, kako se v organizaciji ravna z zaposlenimi in kakšno je delovno okolje.
Lepilo organizacije	Lepilo oziroma vezi v organizaciji, mehanizmi, ki držijo organizacijo skupaj.
Strateški poudarki	Strateški poudarki, ki opredeljujejo, katera področja so glavna pri uresničevanju strategij organizacije.
Kriteriji uspeha podjetja	Kriteriji uspeha podjetja, ki opredeljujejo, kaj se šteje za zmago ter kaj se nagraduje in praznuje.

Vir: K. S. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 2006, str. 151.

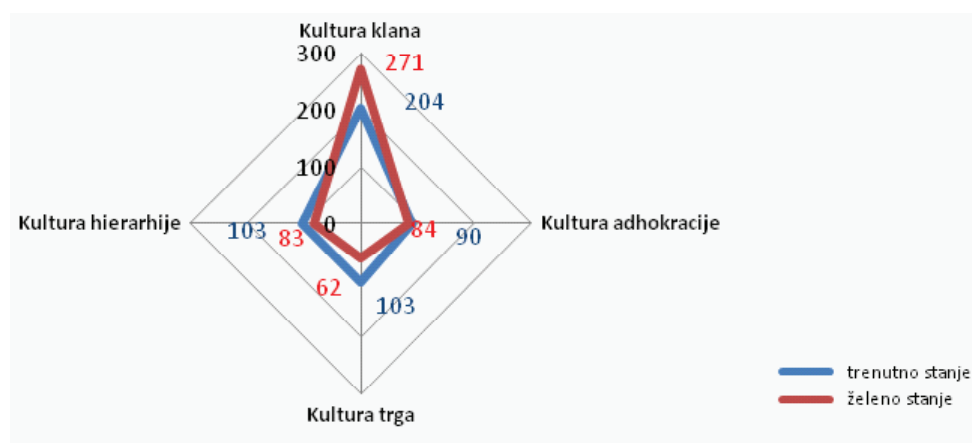
5 Rezultati

5.1 Rezultati za podjetje Kinomotel

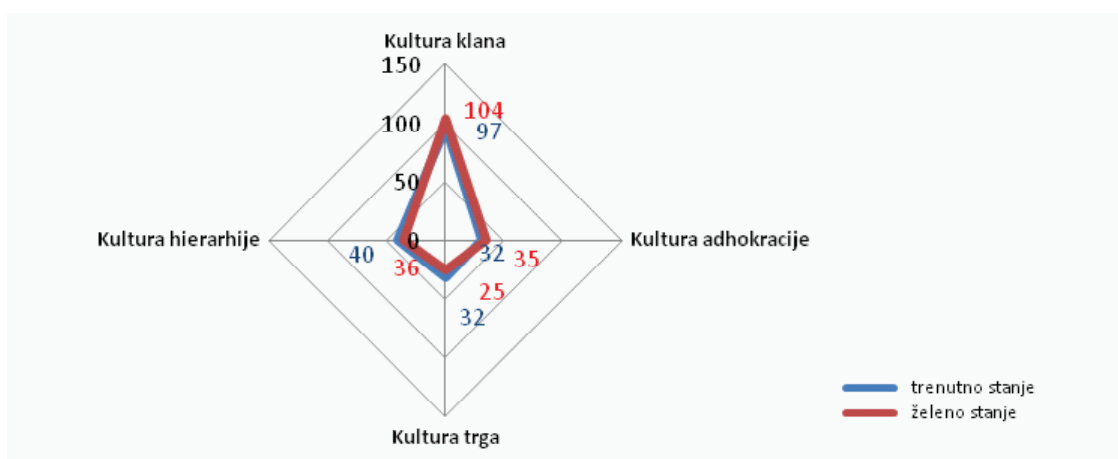
Analiza podatkov trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna v podjetju Kinomotel je pokazala, da v podjetju prevladuje kultura klana, kar je razvidno tudi s Slike 6 in 7, kjer smo rezultate grafično prikazali, posebej za zaposlene in posebej za vodstvo.

Značilnosti kulture klana so prijazno delovno okolje, kjer se člani organizacije dosti družijo in sodelujejo. Počutijo se kot razširjena družina. Vodje delujejo kot mentorji, včasih tudi kot starševske figure. Organizacijo povezuje zvestoba ali tradicija, predanost zaposlenih organizaciji pa je visoka. Organizacija daje poudarek dolgoročnim koristim razvijanja človeških virov, zelo sta pomembni medsebojna povezanost in morala. Organizacija

Slika 6: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Kinomotel, zaposleni



Slika 7: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Kinomotel, vodstvo



veliko pozornosti posveča kupcem in skrbi za zaposlene, kar opredeljuje kot uspeh. Temeljne vrednote so poudarek na timskem delu, sodelovanju in doseganju soglasja pri odločitvah (Cameron & Quinn, 2006). Zaposleni v Kinomotelu si v prihodnosti želijo še bolj izrazito kulturo klana, vodstvo pa je s trenutnim stanjem zadovoljno, saj večjih razlik med trenutnim in želenim stanjem ni opaziti.

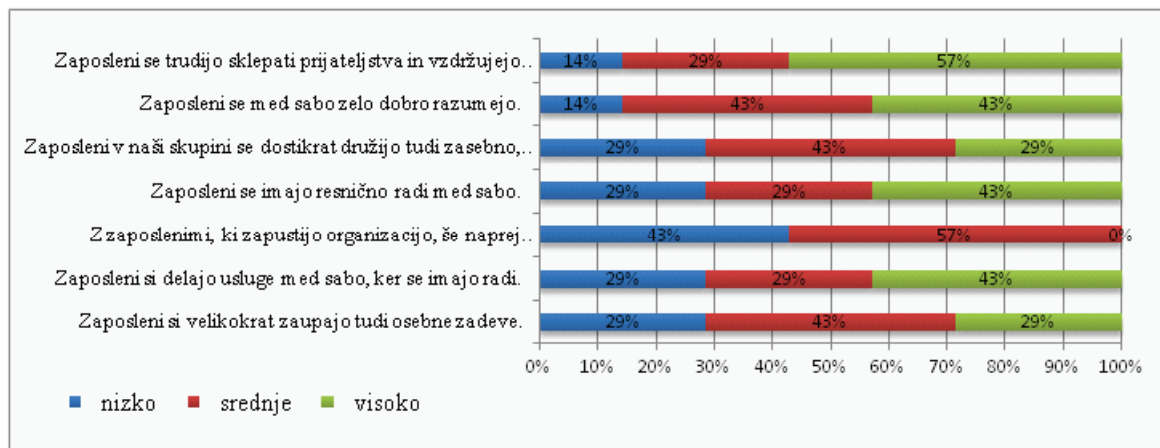
V podjetju se kažeta tudi kulturi trga in hierarhije. Zaposleni želijo, da bi bili v prihodnosti ti dve kulturi manj izraziti. Želja zaposlenih je torej še manj tekmovalnosti, ne želijo si zahtevnega vodstva in poudarka na zmagi za vsako ceno, kar so značilnosti kulture trga, ter si želijo manj pravil in postopkov, kar je značilnost kulture hierarhije (Cameron & Quinn, 2006). Vodstvo ne izkazuje

potrebe po spremembah obstoječe organizacijske kulture.

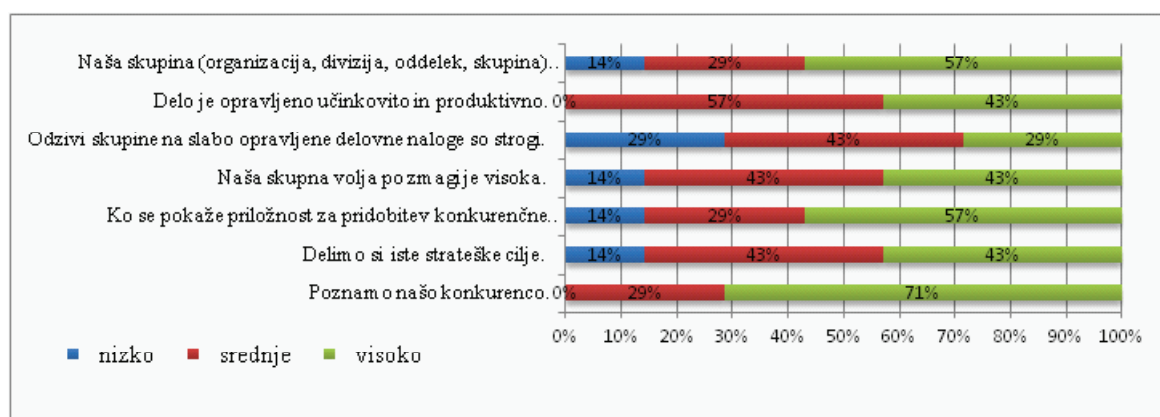
Slika 8 prikazuje frekvenčne porazdelitve odgovorov za dimenzijo družabnosti po tipologiji Goffeeja in Jonesa za podjetje Kinomotel.

V Kinomotelu so dimenzijo družabnosti ocenili kot dokaj visoko. Zaposleni se trudijo sklepati prijateljstva in med sabo vzdržujejo močne vezi. Raven družabnosti po tej trditvi je 57 % zaposlenih ocenilo kot visoko, 43 % zaposlenih je trditve, da se med sabo dobro razumejo, ocenilo z oceno srednje, 43 % pa z oceno visoko. Lahko bi rekli, da se zaposleni v večini primerov med sabo dobro razumejo, a kot najbrž v vsaki organizaciji tudi tukaj med njimi občasno prihaja do nestrinjanj. Druženje zaposlenih zunaj delovnega časa je ocenjeno kot srednje s kar 43 %, 29 % jih je to trditve ocenilo z oceno visoko, a enak odstotek tudi kot nizko. Zaposleni se torej

Slika 8: Grafični prikaz dimenzije družabnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Kinomotel



Slika 9: Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Kinomotel



zunaj delovnega časa srečujejo, a samo občasno in morda samo nekateri med njimi.

S trditvijo, da se imajo resnično radi med sabo, se strinja 43 % zaposlenih, enake ocene je prejela tudi trditev, da si delajo usluge med sabo, ker se imajo resnično radi. Vzdrževanje stikov z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, ni na visoki ravni. To raven z oceno srednje ocenjuje 57 %, a kar 43 % jih je podalo oceno nizko. Ocene visoko ni, iz česar lahko sklepamo, da se stiki vzdržujejo ali samo občasno ali pa samo z nekaterimi od nekdanjih članov kolektiva. Zaupanje osebnih zadev med zaposlenimi obstaja, kar 43 % jih je to trditev ocenilo z oceno srednje, 29 % pa z oceno visoko.

Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji Goffeeja in Jonesa za Kinomotel je podan s Sliko 9.

Na prvi pogled lahko s slike razberemo, da v Kinomotelu obstaja, tako kot družabnost, dokaj visoka solidarnost. Razumejo in delijo si enake poslovne cilje, saj jih je kar 57 % to trditev ocenilo

z oceno visoko. Delo je opravljeno učinkovito in produktivno, nihče namreč te trditve ni ocenil z oceno nizko. Odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge niso najbolj strogi, 43 % zaposlenih je podalo oceno srednje, 29 % pa oceno visoko, ravno toliko pa tudi oceno nizko. Skupna volja po zmagi je visoka, 43 % jih je podalo oceno srednje, enak odstotek pa tudi oceno visoko, in ko se pokaže priložnost za pridobitev konkurenčne prednosti, jo takoj izkoristijo. Kar 57 % zaposlenih je to trditev ocenilo z oceno visoko. Prav tako se strinjajo, da si delijo iste strateške cilje in da poznajo svojo konkurenco, tukaj ocene nizko ni.

V Kinomotelu prevladujeta dokaj visoka družabnost in solidarnost. Pri ocenjevanju družabnosti imajo vse trditve tudi ocene nizke ravni, kar pomeni, da bi se raven družabnosti lahko v prihodnosti še povečala. Solidarnost je na višji ravni, a tudi tukaj še obstaja možnost povečanja. Visoka družabnost in solidarnost kažeta na prisotnost skupne kulture, ki je značilna za majhna, hitro

rastoča podjetja, kjer so ustanovitelji dobri prijatelji in so za zagon v podjetje vložili veliko dela, njihovi lastniški deleži pa so enaki.

5.2 Rezultati za podjetje Art Rebel 9

Analiza podatkov trenutnega in želenega stanja v podjetju Art Rebel 9 je pokazala, da tudi v tem podjetju, tako kot v Kinomotelu, prevladuje kultura klana. S Sliko 10 smo grafično prikazali rezultate za zaposlene, s Sliko 11 pa za vodstvo.

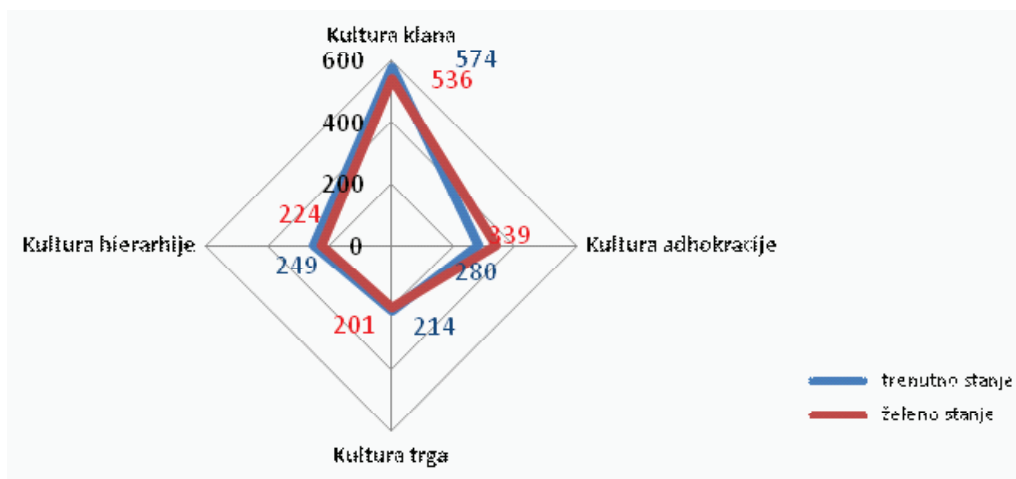
Pri analizi podatkov, pridobljenih od zaposlenih, opazimo, da je dokaj izrazita tudi kultura adhokracije, malo manj pa kultura trga in hierarhije. Medtem ko si vodstvo v Art Rebelu 9 želi manj izrazito kulturo adhokracije, so želje zaposlenih ravno nasprotno. Zaposleni si želijo bolj dinamičnega in ustvarjalnega

delovnega okolja ter več tveganja, vendar kljub temu v podjetju prevladuje kultura klana.

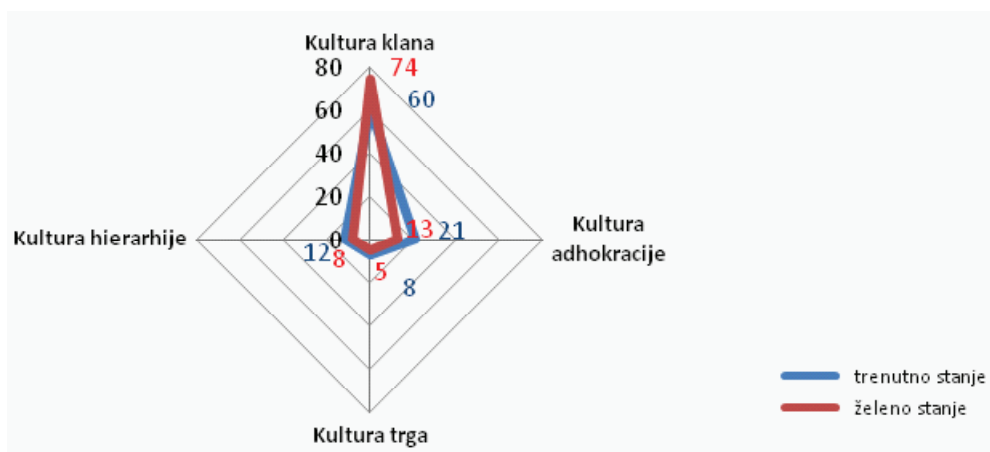
S Sliko 12 smo prikazali frekvenčne porazdelitve odgovorov za dimenzijo družabnosti po tipologiji Goffeeja in Jonesa za podjetje Art Rebel 9.

Na prvi pogled razberemo, da v podjetju Art Rebel 9 prevladuje srednja ali visoka raven družabnosti. Ocen nizko skorajda ni. Nihče ne ocenjuje nizke ravni družabnosti pri trditvi, da se zaposleni trudijo sklepati prijateljstva, da vzdržujejo močne vezi in da se med sabo zelo dobro razumejo. Trditev, da se dostikrat družijo tudi zasebno, zunaj delovnega časa, je kot srednje ocenilo kar 73 % zaposlenih, 40 % jih ocenjuje, da se imajo resnično radi med sabo, saj so podali oceno visoko, 60 % pa oceno srednje. Vzdrževanje stikov z zaposlenimi, ki zapustijo organizacijo, obstaja, 67 % jih je to

Slika 10: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, zaposleni



Slika 11: Grafični prikaz trenutnega in želenega stanja organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna – Art Rebel 9, vodstvo



dimenzijo ocenilo z ravnijo srednje, 33 % z ravnijo nizko, ocene visoko pa ni podal nihče. Najbrž tudi v Art Rebelu 9 stike vzdržujejo samo občasno ali samo z nekaterimi nekdanjimi člani kolektiva. Zaposleni si delajo usluge med sabo, ker se imajo radi, tej trditvi jih je 40 % namenilo oceno visoko, 53 % pa oceno srednje. Na visoki ravni je tudi zaupanje osebnih zadev, saj pri tej trditvi nihče ni podal ocene nizko.

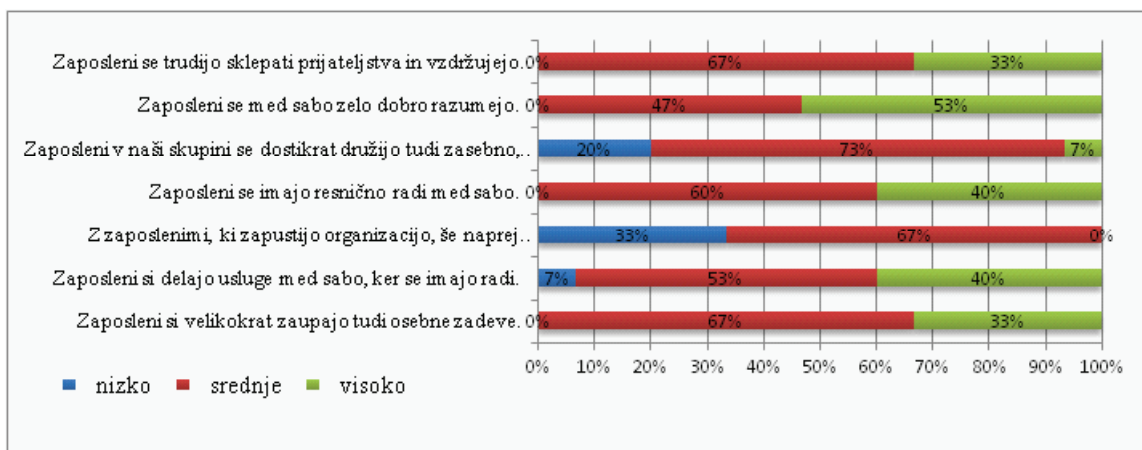
Tako kot za dimenzijo družabnosti lahko iz grafičnega prikaza dimenzije solidarnosti za Art Rebel 9, ki je podana s Sliko 13, razberemo, da v Art Rebelu 9 prevladuje dokaj visoka solidarnost.

Nihče ni podal ocene nizke solidarnosti za trditve, da razumejo in si delijo enake poslovne cilje, da je delo opravljeno učinkovito in produktivno ter da poznajo svojo konkurenco. Daleč največjo oceno nizke ravni je dobila trditev, da so odzivi skupine na slabo opravljene delovne naloge strogi, a večina vseeno meni, da ta trditev drži. Oceno visoko je

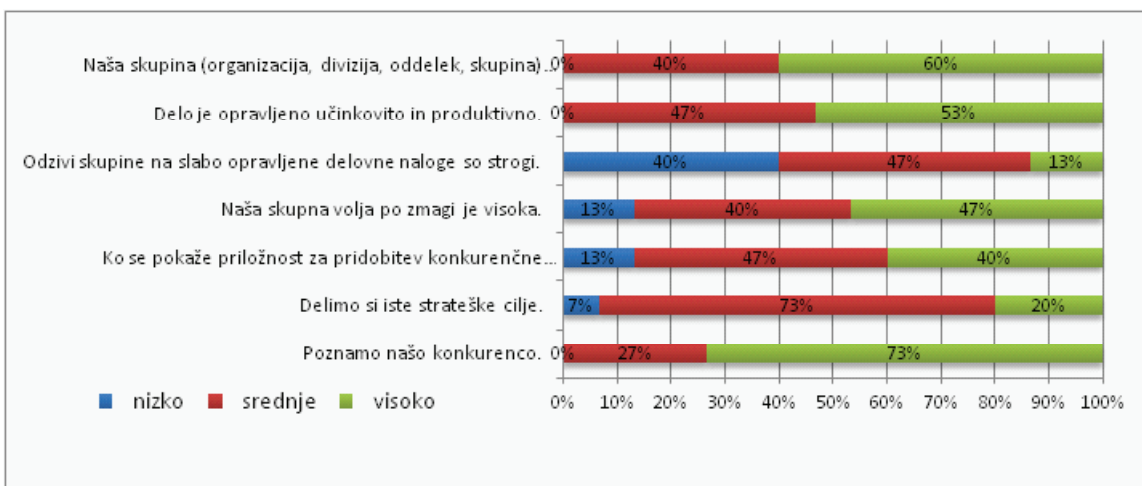
47 % zaposlenih podalo trditvi, da obstaja visoka skupna volja po zmagi, 40 % pa, da takoj izkoristijo konkurenčne prednosti, ko se pokaže priložnost. Delijo si iste strateške cilje, 73 % zaposlenih je to trditev ocenilo z oceno srednje.

Art Rebel 9 kaže še bolj izrazito skupno kulturo kot Kinomotel, saj je skupna ocena ravni družabnosti in solidarnosti precej višja. Z nizko ravnijo skorajda ni podanih ocen. Art Rebel 9 sta skupaj ustanovila dva partnerja, ki se jima je pozneje pridružil še tretji. Skupaj so ustanovili podjetje Kinomotel kot izločitev ene od dejavnosti iz Art Rebel 9, zato rezultati, ki kažejo na skupno kulturo v obeh podjetjih, niso presenetljivi. Višja raven družabnosti in solidarnosti v Art Rebelu 9 je razumljiva, saj podjetje deluje dalj časa kot Kinomotel, večina zaposlenih je v podjetju že od samega začetka in v tem času so razvili visoko pripadnost podjetju. Kinomotel je ustanovljen pozneje, a kljub temu je večina zaposlenih v podjetju

Slika 12: Grafični prikaz dimenzije družabnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Art Rebel 9



Slika 13: Grafični prikaz dimenzije solidarnosti po tipologiji organizacijske kulture Goffeeja in Jonesa – Art Rebel 9



od samega nastanka in tudi tukaj so razvili visoko pripadnost podjetju. Zaposleni sklepajo prijateljstva in vzdržujejo močne vezi med sabo, dobro se razumejo, med seboj si pomagajo, si zaupajo tudi osebne zadeve in se občasno srečujejo tudi zunaj delovnega časa.

V obeh podjetjih dajejo velik poudarek učinkovitosti in produktivnosti opravljanju delovnih nalog, delijo si enake poslovne in strateške cilje in dobro poznajo svojo konkurenco. Negativni vidiki se kažejo pri ocenitvi odzivov skupine na slabo opravljene delovne naloge, kar je ena od slabosti skupne kulture, saj prijatelje težko grajaš ali jih celo odpustiš zaradi nedoseganja želene stopnje opravljanja delovnih nalog.

6 Diskusija in priporočila

Odgovori in priporočila temeljijo na opravljeni raziskavi organizacijske kulture v Kinomotelu in Art Rebelu 9. Analiza temelji na podlagi tipologije Camerona in Quinna, opravljena je s pomočjo vprašalnika OCAI, s katerim smo analizirali trenutno stanje organizacijske kulture in ugotovili, kakšno je želeno stanje v prihodnosti, ter kratke raziskave ravni družabnosti in solidarnosti na podlagi tipologije Goffeeja in Jonesa.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je trenutna organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Trenutna organizacijska kultura v obeh podjetjih je, po tipologiji Camerona in Quinna, kultura klana. Zanj sta značilni visoka fleksibilnost in usmerjenost navznoter, kar pomeni, da se zaposleni počutijo kot del razširjene družine, zvestoba organizaciji je visoka, delovno okolje je prijazno, člani se medsebojno družijo in vodstvo večinoma deluje v vlogi mentorjev, včasih tudi kot starševskih figur. Delno so prisotne tudi preostale tri vrste kultur. V Kinomotelu so zastopane v skoraj enakem obsegu, medtem ko se v Art Rebelu 9 poleg kulture klana dobro kaže tudi kultura adhokracije. Za zadnjo sta značilni fleksibilnost in usmerjenost navzven, kar pomeni, da se podpirajo spremembe in prilagoditve v upanju na rast organizacije, spodbuja se ustvarjalnost članov, vpliv vodstva pa temelji bolj na njihovi strokovnosti kot pa na formalnem položaju. Sledita kulturi hierarhije in trga.

Po tipologiji Goffeeja in Jonesa v obeh podjetjih prevladuje skupna kultura. Kažeta se visoka družabnost in visoka solidarnost, s tem, da sta obe ravni v Art Rebelu 9 bolj izraziti kot v Kinomotelu.

Zaposleni se med sabo dobro razumejo, so povezani, spletajo močne vezi tudi zunaj organizacije in delovnega časa in do podjetja čutijo močno pripadnost. Poštenost in pravičnost sta cenjeni, dobro poznajo svoje cilje in konkurenco, a kaže se slaba stran te kulture, in sicer, da odzivi skupine na nedoseganje postavljenih delovnih nalog niso najbolj strogi.

Slaba stran skupne kulture, da ni strogih odzivov na slabo opravljene delovne naloge, ni zanemarljiva. Trenutno morda ne povzroča velikih težav, a skozi čas lahko povzroči veliko nejevolje pri zaposlenih in nemotiviranost, posledično pa lahko najbolj obremenjeni zaposleni organizacijo celo zapustijo. Vodstvu svetujemo, da tega problema ne spregleda, temveč začne aktivno iskati rešitve, da se položaj izboljša.

Raziskovalno vprašanje 2: Kakšna je želena organizacijska kultura v izbranih podjetjih?

Iz analize je razvidno, da je tudi v prihodnosti v obeh podjetjih želena organizacijska kultura kultura klana. V Kinomotelu si želijo kulturo klana še bolj izrazito ter manj izrazito kulturo hierarhije in trga, medtem ko so podatki za želeno stanje kulture adhokracije enaki kot za trenutno stanje. Vodstvo je s trenutnim stanjem zadovoljno, večjih odstopanj ni. V Art Rebelu 9 pa zaposleni kažejo željo po bolj izraziti kulturi adhokracije, pri vodstvu pa je ravno nasprotno, a prevladujoča kultura ostaja kultura klana.

Art Rebel 9 se s svojim raziskovalno-razvojnim oddelkom usmerja k bolj inovativnim projektom, ki zahtevajo samostojnost, kreativnost in določeno odgovornost zaposlenih. Nova usmeritev se kaže tudi pri organizacijski kulturi, saj je vpliv kulture adhokracije trenutno precejšen, v prihodnosti pa se še poveča. Vodstvu priporočamo, naj še naprej izvaja ustrezne spodbude zaposlenim, naj okrepi kulturo adhokracije, ki bi lahko v petih letih v tem oddelku prevzela prevladujočo vlogo. Trenutno namreč v celotnem podjetju prevladuje kultura klana, za projekte, ki zahtevajo inovativnost, tveganje in kreativnost, pa je bolj ustrezna kultura adhokracije.

Raziskovalno vprašanje 3: Kakšna je organizacijska kultura v izbranih podjetjih, upoštevaje, da je lastništvo isto, se je posledično razvila enaka organizacijska kultura?

Za podjetja, v katerih prevladuje kultura klana oziroma skupna kultura, je značilno, da so ustanovitelji dobri prijatelji, ki imajo enake deleže v podjetju. Tudi v primeru Kinomotela in Art Rebelu 9 je tako. Lastniki predstavljajo tudi vodstvo obeh

podjetij in glede na opravljeno teoretično raziskavo organizacijske kulture lahko sklepamo, da je vodstvo v veliki meri pripomoglo k temu, da se je v obeh podjetjih razvila enaka organizacijska kultura.

Podjetje Kinomotel je v preteklem letu izvedlo organizacijske spremembe, eden od lastnikov je izstopil, kar lahko vpliva na razvoj organizacijske kulture v prihodnosti. Zanimivo bi bilo čez nekaj let znova opraviti analizo organizacijske kulture ter primerjati rezultate obeh analiz.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali je organizacijska kultura skladna s prepričanjem vodstva?

Povod za raziskavo in primerjavo organizacijske kulture v obeh izbranih podjetjih je bila izjava enega od lastnikov, da je organizacijska kultura enaka. Želeli smo preveriti, ali je res tako, in s pomočjo analize rezultatov smo ugotovili, da izjava drži, kar smo pojasnili v odgovoru na tretje raziskovalno vprašanje. Dalje smo preverjali, ali je organizacijska kultura v podjetjih skladna s prepričanjem vodstva. Odgovor na to raziskovalno vprašanje smo dobili s pomočjo intervjuja, ki je bil izveden z vodstvom obeh podjetij. V nadaljevanju povzemamo pogovor z obema direktorjema.

V Kinomotelu so takšen rezultat pričakovali. Delo v produkciji je stresno in nepredvidljivo in če tim ne bi držal skupaj in si pomagal, tega dela ne bi mogli opravljati. Produkcija je skupek nepredvidljivih dejavnikov, veliko je sprememb ali potrditev v zadnjem trenutku, kar pomeni, da morajo biti zaposleni dobri organizatorji, delo je stresno in včasih se zdi, kot da si tim bere misli. Tim je skupaj že od začetka podjetja, zaposleni se razumejo in držijo skupaj. V Kinomotelu zaposlujejo ljudi, ki mislijo enako, in skozi leta se je izkazalo, da tisti, ki se niso bili sposobni prilagoditi timskega delu, ki niso zmogli vztrajati, niso obstali.

V Art Rebelu 9 je analiza pokazala podoben rezultat kot v Kinomotelu, tudi v tem podjetju prevladuje kultura klana, kaže pa se tudi dokaj močna kultura adhokracije. Zaposleni si torej želijo bolj dinamičnega in ustvarjalnega delovnega okolja in več tveganja. Vodstvo je takšen rezultat pričakovalo. Je posledica vsakdanjega dela na področju postprodukcije TV-oglasov, ki je dokaj nekreativno, neinovativno, zato si zaposleni želijo sprememb, kreativnosti, lastnega dela, brez velikega nadzora. Delno na to vplivata tudi usmeritev podjetja v nove medije in ustanovitev novega razvojnoraziskovalnega oddelka, z novimi projekti, ki so vezani na najsodobnejše multimedijske tehnologije. Z nekaterimi zaposlenimi že poskušajo

izpeljati nekakšen poskus, dobili so polna pooblastila, so samostojni in kreativni, a sodelujejo s preostalim timom, ki je nepogrešljiv, da se projekti izpeljejo do konca. Kot najbrž v vseh drugih podjetjih se tudi v Art Rebelu 9 kaže različnost v timu, nekateri zaposleni so izključno izvajalci in jih kreativnost in samostojnost ne zanima, obstoj podjetja pa je odvisen od obeh profilov zaposlenih.

Pri raziskavi smo se soočili z različnimi omejitvami. Vsebinske omejitve se nanašajo na teoretični del. V literaturi je zaslediti veliko različnih tipologij organizacijske kulture, zaradi omejitve dolžine raziskave smo se osredotočili na šest tipologij bolj znanih avtorjev. Število zaposlenih v obeh podjetjih je majhno, zato ni bilo potrebe po časovni omejitvi obdobja, v katerem je potekalo anketiranje. Vsi zaposleni so podali svoje odgovore. Metodološke omejitve raziskave se nanašajo na spletni vprašalnik, ki je bil sestavljen iz velikega števila vprašanj. Izpolnjevanje vprašalnika je trajalo 20 minut, kar je dolgo in lahko posledično pomeni zmanjšanje koncentracije in verodostojnega odgovarjanja vprašanih. Dobra stran spletnega vprašalnika je bila, da je anketirani dobil obvestilo, če je kakšnemu vprašanju dodelil premalo točk. Tako nepravilno izpolnjenih vprašalnikov ni bilo. Kljub označenim različnim sklopom vprašalnika in pojasnilom, da se vprašanja najprej nanašajo na trenutno stanje organizacijske kulture v podjetju, nato pa še na želeno, so nekateri zaposleni pomislili, da se vprašanja ponavljajo.

Na podlagi opravljene analize se odpirajo nove možnosti raziskovanja organizacijske kulture, še posebej zaradi organizacijskih sprememb in izstopa enega od lastnikov iz Kinomotela ter zaradi nove usmeritve Art Rebelu 9 v nove medije in inovativne projekte. Zanimivo bi bilo čez približno pet let znova opraviti analizo organizacijske kulture in primerjati rezultate s sedanjimi, kar je tudi naše priporočilo vodstvu.

7 Sklep

Pojem organizacijske kulture je zelo kompleksen in akademiki in raziskovalci se ne morejo poenotiti v eni sami opredelitvi. Njeno proučevanje vse bolj pridobiva pomen, saj se je skozi čas ter različne analize in raziskave pokazalo, da njen vpliv na organizacijo ni zanemarljiv. Hočemo ali nočemo, organizacijska kultura prežema celotno organizacijo in vpliva na odnose med člani, na njihov odnos do dela, na povezanost z organizacijo. Vpliva na

vodstvo, ki s svojim načinom vodenja usmerja, kako se bo kultura razvijala, in posledično vpliva na uspešnost celotne organizacije. Dobre ali slabe kulture ni, je le primerna ali neprimerna, odvisno od tega, koliko se vloži vanjo. Vlaganje v organizacijsko kulturo je pomembno, kajti ni dovolj imeti samo dober izdelek ali storitev, da si uspešen, pomembni so ljudje, ki se za ta izdelek ali storitev trudijo, ki v svoje delo vnašajo vso svojo energijo ter čutijo globoko pripadnost in odgovornost do organizacije. Proučevanje organizacijske kulture lahko tako organizaciji samo pomaga, da postane še boljša.

Viri in literatura

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (2000). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, C., & Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management – The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104–118.
- Do Carmo Silva, M., & Gomes, C. F. S. (2015). Practices in project management according to Charles Handy's organizational culture typologies. *Procedia Computer Science*, 55(2015), 678–687.
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2011). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford: Stanford Business Books.
- Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20(6), 1019–1025.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133–148.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679.
- Grudziński, A. O., & Petrova, O. V. (2015). Comparative Method of Diagnostics of Organizational Culture of Innovative University. *Asian Social Science*, 11(3), str. 224–230.
- Grundey, D. (2008). Cross-Cultural Dimensions: Organizational Culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in Business and Economics*, 7(3), 47–65.
- Jain, A. K., & Jain, S. (2013). Understanding Organizational Culture and Leadership – Enhance Efficiency and Productivity. *Pranjana*, 16(2), 43–53.
- Kummerow, E., & Kirby, N. (2014). *Organisational Culture: Concept, Context, and Measurement*. New Jersey: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366.
- Mihalič, R. (2007). *Upravljanje organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 124(2014), 51–58.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Šumanski, M. M., Kolenc, I., & Markič, M. (2008). Organizacijska kultura kao djelotvorno sredstvo za upravljanje sigurnošću i zdravljem na radu. *Sigurnost*, 50(4), 365–376.
- Unisvet – Odprti kurikulum (2011). *Anketno raziskovanje in analiza podatkov z excelovimi vrtilnimi tabelami*. Ljubljana: GZS Center za poslovno usposabljanje.

Mag. Maja Slatenšek, znanstvena magistra ekonomije s področja poslovanja in organizacije, je vodja administracije v podjetju Kinomotel d.o.o. od samega nastanka podjetja leta 2004 do danes. Pokriva vsa področja administracije, od financ do HRM, tako rekoč desna roka direktorja. Septembra 2016 je uspešno zagovarjala znanstveno magistrsko nalogo na podiplomskem študiju Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, za katero je prejela odlično oceno in posebej pohvalo komisije za odlično predstavitev. Mag. Majo Slatenšek odlikuje raziskovalna natančnost, analitičnost, sistematičnost in visoka stopnja samostojnosti ter njeno bogato znanje iz poslovne prakse. V poslovni praksi v letu 2017 razvija in nadaljuje nov projekt sodelovanja z enim od bivših lastnikov podjetja Kinomotel.

Izr. prof. dr. Sandra Penger je izredna profesorica za področje managementa in organizacije na Katedri za management in organizacijo na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njen raziskovalni interes je v proučevanju managementa in vodenja s posebnim poudarkom na avtentičnem vodenju, pozitivni psihologiji v vodenju, pozitivnem organizacijskem vedenju ter razvoju učeče se organizacije. Na področju pedagoške dejavnosti je bila mentorica skupaj pri več kot 400 diplomskih in 150 magistrskih delih ter 1 doktorskemu delu. Je avtorica 14 učbenikov in znanstvenih monografij v soavtorstvu ter 33 izvirnih znanstvenih člankov, rangiranih tudi v SSCI revijah. Za svoje študijsko in raziskovalno delo je prejela številne nagrade za raziskovanja. S prispevki se redno udeležuje mednarodnih konferenc s področja vodenja in managementa ter redno sodeluje s poslovno prakso.

Povzetki - Abstracts

Comparative analysis of the organizational culture of two companies with the same ownership

Maja Slatenšek, Sandra Penger

This article brings together relevant themes in organizational culture: (1) a renewed interest in assessing the impact of organizational culture based on the comparative analysis; (2) the multi-methodological assessment of organizational culture, and (3) the application of comparative analysis of the organizational culture in the case of two companies with the same ownership. Using a structured survey questionnaire based on Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessments Instrument (OCAI), questionnaires were administered to middle and top management employees in 2 private organizations in Slovenia. The findings showed that there is a relationship between organizational culture and performance. The findings also showed that there are no differences in the organizational culture type between the two organizations covered in this study.

Key words: organizational culture, comparative analysis, multi-methodological assessment, Cameron & Quinn, OCAI;

Performance measurement in non-profit organisations: The case of charity

Vesna Šmerc, Darja Peljhan

In the paper, we study performance measurement in non-profit organisations (NPO) in an integrated and balanced way, using financial and non-financial performance measures. Objectives in NPO are often complex and multiple, making NPO's performance

difficult to measure and compare. Management challenges refer to understanding of what needs to be measured and which measures are important for NPO and the area of its operations. The purpose of the paper is to improve the quality of performance measurement in NPO and hence, to improve the decision making in NPO. The objective is to study how charities in non-profit sector measure performance and based on that to suggest the set of measures for the selected charity. The suggested system represents the basis for improving performance in the selected NPO and consequently better implementation of its mission. The implications of the study are broader as this topic is under researched in the literature. Therefore, our results are useful in improving performance of other NPOs as well.

Key words: performance (effectiveness and efficiency), performance measurement, non-profit organisation, charity;

Productivity improvement of labor and production-technological processes with utilization of holistic models for measuring efficiency – OEE and OLE

Rok Črešnar, Zlatko Nedelko

Business aspirations towards improving productivity are constantly present in production companies, in which case efficiency and productivity are tightly connected. Production companies mainly focus on studying technological and labor processes. The subject requires holistic understanding of business processes, which are especially important in operations management. Technological processes are encompassing a wide range of technologies, tools and operations. For measuring their productivity production companies can use and adapt Overall Equipment Effectiveness methodology concept.