

Vpliv organizacijske kulture na uresničevanje vizije in strategij v podjetju Javor Pivka d.d.

Stojan Kokošar

Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta
e-pošta: stojan.kokosar@telemach.net

Povzetek

Uprava podjetja Javor je za doseganje dolgoročnih strateških ciljev po metodologiji uravnoteženih kazalnikov med drugim oblikovala tudi strategijo: Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvoj organizacijske kulture za doseganje ciljev podjetja. Uprava se namreč zaveda, da sta vlaganje v zaposlene in oblikovanje ustrezne organizacijske kulture med ključnimi dejavniki za doseganje večje stroškovne učinkovitosti v vseh notranjih procesih in za zadovoljevanje potreb ključnih kupcev, kar posledično vpliva na povečanje uspehov poslovanja podjetja. V prispevku sta prikazana oblikovanje ključnih strategij in vpliv razvoja organizacijske kulture na izvajanje strategij. Prav tako so prikazane osnovne ugotovitve analize želene organizacijske kulture kot osnove za spreminjanje oziroma oblikovanje nove organizacijske kulture.

Ključne besede: organizacijska kultura, strategije, vizija, cilji podjetja, analiza, oblikovanje strategije, spreminjanje kulture, uravnoteženi sistem kazalnikov

1 Uvod

V prispevku je prikazan vpliv organizacijske kulture na udejanjanje vizije in strategij kot temeljnih usmeritev podjetja Javor. Strategije smo v podjetju oblikovali po metodologiji uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC). Koncept BSC v zadnjem desetletju velja za eno pomembnejših managerskih orodij. Glavni vzrok, da se je uprava odločila za uporabo tega managerskega orodja, je bilo spoznanje, da učinkovitost in uspešnost poslovanja nista odvisni samo od vrednostno izraženih kazalnikov, temveč tudi od drugih kazalnikov poslovanja. Poslovni izid je namreč zgolj posledica uspešnega ali neuspešnega udejanjanja strategij na številnih področjih, kot so: **področje zaposlenih**, področje odjemalcev in učinkovitost notranjih procesov.

Prav uporaba metode BSC omogoča jasen prikaz, katera znanja, sposobnosti in sisteme potrebuje podjetje, da lahko razvije potrebne strateške sposobnosti in procese. Ti bodo odjemalcem zagotovili jasno opredelitev prave vrednosti, kar bo podjetju omogočilo doseganje zelenih finančnih ciljev. Zato ima uporaba kakovostnih – nedenarno izraženih kazalnikov, vedno večji pomen. Z njimi ocenjujemo uspešnost ključnih poslovnih procesov od obvladovanja razmerij s kupci pa do zagotavljanja poslovnega ugleda.

Pomembna prednost metode BSC je tudi v tem, da omogoča usmeritev in uskladitev vseh vodstvenih ekip, poslovnih enot, človeških virov, informacijske tehnologije in virov financiranja s strategijo podjetja. V tem primeru

govorimo o strateško usmerjenem podjetju, ki mora delovati na osnovi petih načel, in sicer (Kaplan, 2001):

1. podjetje mora preoblikovati strategije v dejanja (uporaba BSC),
2. uskladiti mora celotno organizacijo podjetja s strategijo (uporaba sinergij),
3. **strategija mora biti navzoča v vsakdanjem delu zaposlenih** (strateško razmišljanje),
4. **strategija mora postati nenehen proces (strateško učenje)** in
5. spodbujanje sprememb mora postati stalna naloga najvišjega managementa podjetja (sistem strateškega managementa, proces usklajevanja).

2 Določitev vizije podjetja in strategij za njeno uresničitev

Uprava podjetja Javor je oblikovanju nove vizije posvetila veliko pozornosti. Izhajali smo iz naših **temeljnih vrednot**, kot so: pripadnost, tradicija, znanje, korektnost v razmerjih, vztrajnost, delavnost, poštenost ... Za nadaljnji obstoj, rast in razvoj podjetja Javor je potreben visoko postavljen skupni cilj, za katerim morajo stati vsi zaposleni v podjetju. Nova vizija, ki se glasi »**Javor. Prva in naravna izbira**«, je tako dokaj ambiciozno zastavljena.

Oblikovanju nove vizije je sledilo oblikovanje ključnih strateških usmeritev oziroma strategij na najpomembnejših področjih poslovanja. Tako smo določili

pot za uresničitev vizije. Najpomembnejši področji sta učenje in osebna rast vseh zaposlenih. Vlaganje v ljudi je eden ključnih dejavnikov za uspešno prihodnje poslovanje podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je osnova za učinkovito in kakovostno opravljeno delo. Na tem področju smo zato izoblikovali naslednjo strategijo: **Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvijanje organizacijske kulture za doseganje ciljev podjetja.**

Naslednje pomembno področje so razmerja z našimi odjemalci. Poskušali smo opredeliti pravo vrednost, ki jo ponujamo našim kupcem. Odgovoriti smo morali na vprašanja, ali odjemalcem ponujamo najboljše izdelke, ali jim dajemo dovolj dober servis, ali smo najhitrejši pri dobavi izdelkov Strategija, ki je povzela odgovore na vsa ta vprašanja, je: **Zadovoljevanje potreb ključnih odjemalcev in razvijanje dolgoročnih odnosov z njimi.**

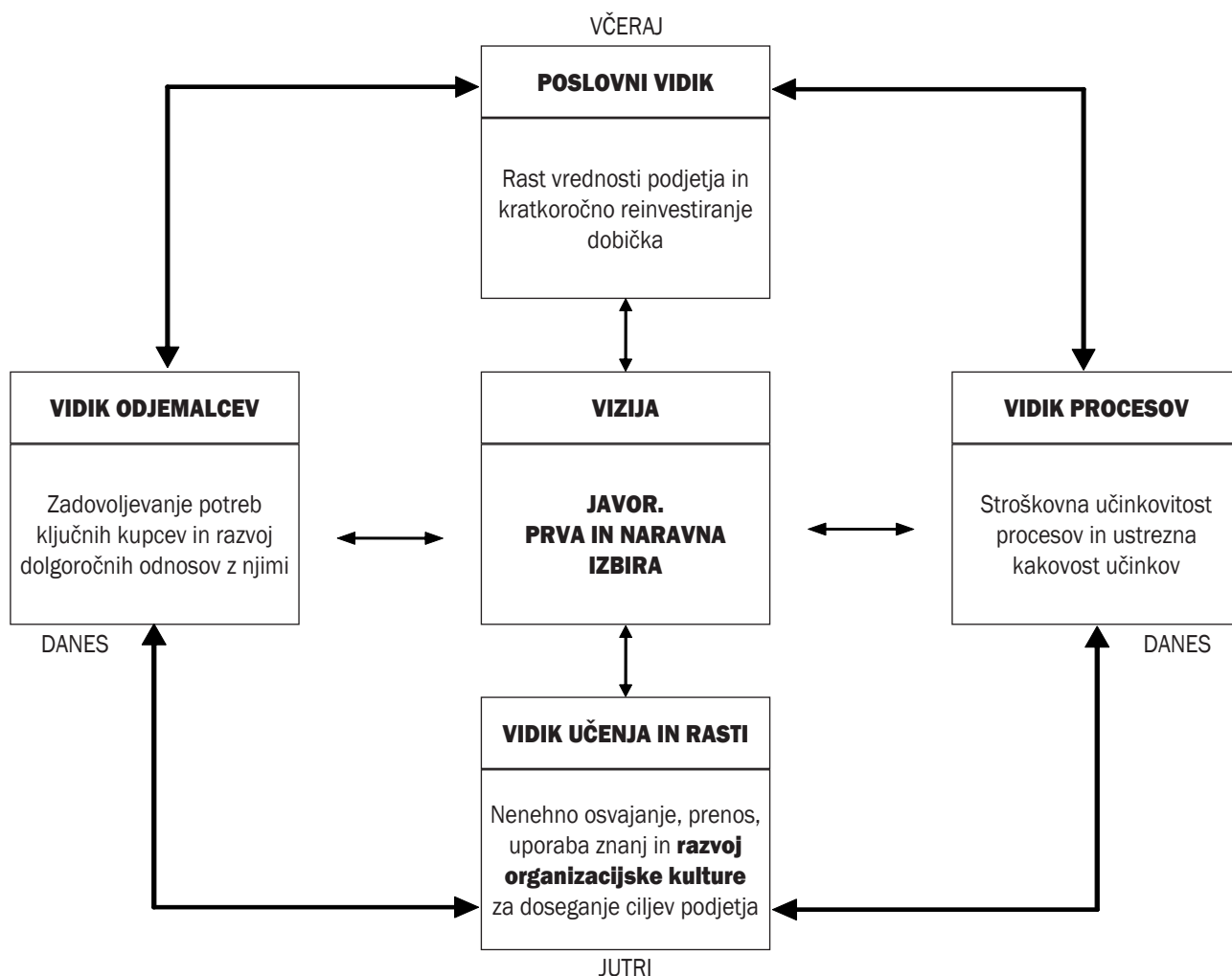
Področje notranjih poslovnih procesov je ključno za doseganje postavljenih ciljev v podjetju. Optimalno oblikovani procesi so pomemben vidik sedanjega in prihodnjega uspešnega poslovanja podjetja, kar zelo vpliva na zadovoljstvo sedanjih in mogočih kupcev. Strategija za doseganje teh ciljev je naslednja: **Doseči stroškovno učinkovitost vseh procesov in kakovost njihovih rezultatov.**

Izvedba strategij na prejšnjih treh področjih se zrcali na poslovnem področju. Poslovni izid odraža uspešnost pri izvajanju strategij. Torej je vrednostno izražen poslovni vidik posledica uspešnega dela na prejšnjih treh področjih oziroma je poslovni rezultat zgolj posledica delovanja podjetja v prejšnjem obdobju. Strategija podjetja Javor na tem področju je: **Rast vrednosti podjetja in kratkoročno reinvestiranje dobička** (Slika 1).

3 Vpliv organizacijske kulture na izvajanje strategij za doseganje vizije podjetja

Enotna ocena vseh sodelujočih pri projektu Uravnoteženega sistema kazalnikov (BSC) je bila, da je za uresničitev vizije Javora udejanjanje strategije »Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in **razvijanje organizacijske kulture** za doseganje ciljev podjetja« izjemno pomembno. Brez vlaganja v ljudi Javor namreč ne bo mogel uresničiti ambiciozno zastavljene vizije.

Slika 1: Osnovne strategije za doseganje vizije Javora



Preglednica 1: Ključni dejavniki, aktivnosti in merila za izvajanje strategije.

PODROČJE	STRATEGIJA	KLJUČNI DEJAVNIK	AKTIVNOST	MERILO
UČENJE IN OSEBNA RAST	Nenehno osvajanje, prenos, uporaba znanj in razvoj organizacijske kulture	Izobrazba in usposobljenost zaposlenih	Izobraževalni center Javor: - analiza sedanje izob. strukture in ugotovitev neskladja med resnično in zahtevano izobrazbo - analiza potreb - izvedba potrebnih izobraževanj in usposabljanj za povečanje - izobrazbena struktura zaposlenih - povečanje funkcionalnih znanj - tekoče pokrivanje potreb po zaposlenih	- kvalifikacijska struktura (dejanska in zahtevana) - št. ur na zaposlenega (izobraževanje) - povprečna stopnja izobrazbe - porabljena sredstva za izobraževanje / stroški dela
		Motiviranje in razvoj pripadnosti podjetju	- anketa o zadovoljstvu zaposlenih - analiza in sprejetje ukrepov - sistematična graditev ugleda	- absentizem - indeks (anketa)
		Komuniciranje v podjetju	- izvajanje notranjega komuniciranja na vseh ravneh - letni razgovori	- število aktivnosti (glasil, sestankov) - informiranje, (svet zbori delavcev, sindikat) - indeks (anketa)
		Izboljšave in inovativnost	vzpostavitev sistema zbiranja in nagrajevanja koristnih predlogov	število izboljšav

Poleg strategije na področju učenja in rasti smo določili tudi ključne dejavnike, aktivnosti in merila za uresničitev strategije (glej preglednico 1). Prednost metodologije BSC je namreč tudi v tem, da omogoča merjenje udejanjanja strategij.

Opredeljeni so bili štirje ključni dejavniki, ki po mnenju udeležencev najbolj vplivajo na izvajanje te strategije. Prvi dejavnik je »Povečanje izobrazbe in usposobljenosti zaposlenih«. Za izvedbo te zahtevne naloge v okviru izobraževalnega centra Javor poteka vrsta aktivnosti. Opravljene analize so pokazale, kakšna je sedanja izobrazbena struktura zaposlenih in kakšno je neskladje med resnično in zahtevano izobrazbo zaposlenih. Izvedena analiza je bila osnova za izdelavo kakovostnega načrta izobraževanja in notranjega usposabljanja zaposlenih, za določitev potrebnih funkcionalnih znanj po delovnih mestih ter dobra osnova za izdelavo načrta zaposlovanja ljudi z ustrezno izobrazbo.

Drugi ključni dejavnik je »Motiviranje in razvijanje pripadnosti podjetju«. Analiza treh že izvedenih anket o zadovoljstvu zaposlenih je pokazala, kakšno je organizacijsko ozračje v podjetju. Analiza anket je tudi osnova za sprejetje ukrepov na tem področju. Doseči je namreč treba motivacijo zaposlenih, da bodo hkrati doseženi cilji in uspešnost podjetja kot celote ter sočasno cilji in potrebe (skoraj) vsakega posameznika v podjetju. Aktivnosti na tem področju so naravnane tudi k sistematični graditvi ugleda podjetja Javor v okolju, v katerem deluje, ter še posebej k razvoju in usposabljanju ključnih zaposlenih.

Tretji ključni dejavnik je »Razvijanje in organizacija ustrezne komunikacijske strukture«. Brez nenehnega pretoka sporočil prek vseh ravni v podjetju je nesmiselno pričakovati uresničevanje strategij in posledično vizije

podjetja. Pri tem je na voljo veliko oblik in načinov komuniciranja. Od pisne oblike, kot sta naši glasili Javorov list in tedenski Informator, do neposrednega komuniciranja na zbore delavcev, svetu delavcev, sindikata, dnevu odprtih vrat, letnih razgovorih, uvajanju skupinskega dela ... Pri tem je treba vsekakor poudariti, da je najbolj učinkovito odkrito in pošteno neposredno oziroma t. im. vodoravno komuniciranje.

In še četrti ključni dejavnik »Spodbujanje inovativne dejavnosti«. Danes je povsem jasno, da inovacije povečujejo dodano vrednost in so osnova za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Podjetja, ki samo posnemajo in nimajo razvite inovativne kulture, počasi nazadujejo in s tem ogrozijo svoj nadaljnji obstoj. Služba za kakovost in upravljanje zaposlenih je pripravila predlog sistema zbiranja in nagrajevanja koristnih predlogov, ki ga je uprava podjetja tudi sprejela. Sistem pomeni temelj za poslovno inoviranje, za katero je značilno, da je notranjega značaja in je vezano na notranje poslovne procese.

4 Oblikovanje in spreminjanje organizacijske kulture

4.1 Analiza sedanje in želene organizacijske kulture

Če ugotovimo, da se sedanja strategija in kultura v podjetju skladata, poskušamo to organizacijsko kulturo ohraniti z utrjevanjem ključnih dejavnikov. Kadar v podjetju ni izrazite organizacijske kulture, jo poskušamo primerno oblikovati. V primeru, ko sedanja strategija in kultura nista usklajeni, poskušamo to organizacijsko kulturo spremeniti (Rozman, 1993).

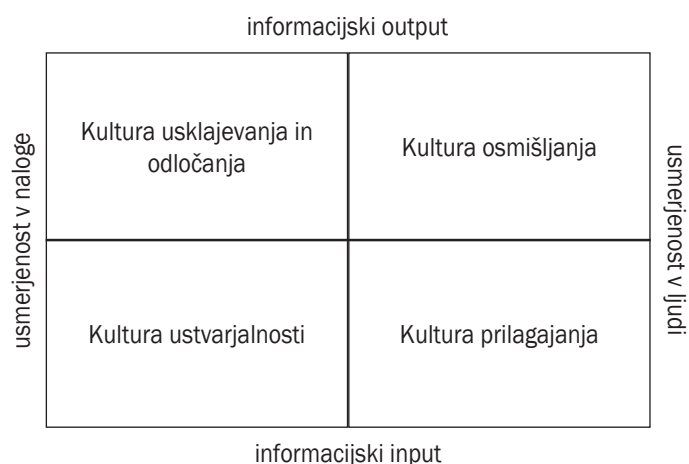
Razlogi za spreminjanje organizacijske kulture so največkrat v uvajanju novih strategij, ki so potrebne, če hoče podjetje preživeti v hitro spreminjajočem se okolju. Ko podjetje doseže vrh, mora začeti nov cikel razvoja, če hoče preživeti. Usklajenost ciljev organizacije je prvi pogoj za njeno uspešnost (Tavčar, 1988).

V podjetju je bila opravljena analiza sedanje in želene organizacijske kulture po tipologiji TAP. Tipologijo je razvilo svetovalno podjetje Taktika plus d.o.o., temelji pa na teoretičnem modelu transakcijske analize (TA). Analiza daje managementu dobro osnovo za oblikovanje

oziroma spreminjanje organizacijske kulture za izvajanje sprejetih strategij podjetja.

Na sliki 2 je prikazan model tipologije TAP. Na osi x je razsežnost »informacijski output/input«, na osi y pa razsežnost »usmerjenost v naloge/ljudi«. Vsak od kvadrantov predstavlja skupek vrednot, in sicer: kulturo usklajevanja in odločanja, kulturo osmišljanja, kulturo prilagajanja in kulturo ustvarjalnosti. Model torej predstavlja štiri tipe organizacijske kulture.

Slika 2: Tipologija TAP



- **Kultura osmišljanja**

Podjetje je stabilno in usmerjeno v ljudi. V njem prevladujejo pozitivna družabniška razmerja. Zaposleni so podjetju zelo predani in motivirani, delo je ekipno ter omogoča in spodbuja sodelovanje vseh zaposlenih. Podjetje je prilagodljivo, zelo skbi za zaposlene in njihov osebni razvoj. Usmerjeno je tudi v kupce, saj predanost kupcem pomeni zanj uspeh.

- **Kultura ustvarjalnosti**

Narava te kulture je razgibana, svobodna, dinamična ter usmerjena v oblikovanje in izkoriščanje priložnosti. Njeni člani so podjetniški in ustvarjalni, management pa inovativen in pripravljen na tveganje. Uspeh jim pomeni nov, edinstven izdelek, do katerega pridejo z ustvarjalnim iskanjem rešitev, z uvajanjem novih standardov in usmerjenostjo v svojo sprejeto nalogo. Delovno okolje je podjetniško naravnano, razgibano in ustvarjalno. Zaposleni iščejo vedno nove priložnosti, se izpostavljajo, sprejemajo tveganje in si želijo nenehnega napredka in rasti.

- **Kultura usklajevanja in odločanja**

Usmerjena je v usklajevanje in odločanje za doseganje podjetniških ciljev, v nadzor nad izvajanjem nalog in doseganje učinkov na trgu. Osnovna naloga managementa je povečanje produktivnosti in poslovnega izida podjetja. Podjetje je usmerjeno navzven, člane organizacije zanimajo učinki in doseganje ciljev. Ključni vrednoti, ki prevladujeta,

sta tekmovalnost in produktivnost. Takšne lastnosti so navzoče tudi pri managementu. Njegova vizija uspeha sta povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge.

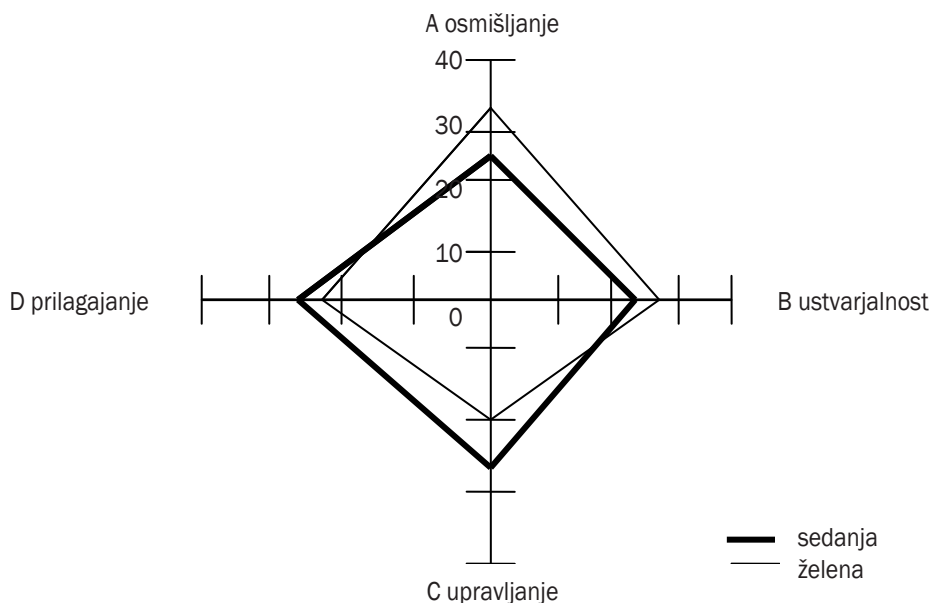
- **Kultura prilagajanja**

Za kulturo prilagajanja je značilna usmerjenost v formalizacijo in urejeno delovno okolje ter obveščanje zaposlenih, ki naj zagotovi nemoten potek delovnega procesa. Manager ima vlogo organizatorja in usklajevalca. Opisi delovnih nalog so natančni in podrobni. Podjetje veliko pozornosti namenja zaposlenim. Ti se držijo postopkov in pravil, probleme rešujejo sistematično, delovni proces je nadziran, kar omogoča učinkovito opravljeno delo.

Analizo sedanje in želene organizacijske kulture v podjetju smo izvedli s pomočjo vprašalnika TAP na osnovi intervjujev skupin zaposlenih, naključno izbranih s posameznih področij poslovanja. Vzorec je obsegal 84 zaposlenih.

Kot je razvidno s slike 3, sta bili za prevladujoči organizacijski kulturi izbrani **kultura prilagajanja ter kultura usklajevanja in odločanja**. Organizacijska kultura, ki si jo zaposleni želijo v prihodnje, pa je **kultura osmišljanja**. Želijo si stabilno organizacijsko kulturo, ki bi bila usmerjena v ljudi, v njihov osebni razvoj, ki bi spodbujala sodelovanje vseh in v kateri bi bilo več ekipnega dela.

Slika 3: Sedanja in zelena kultura po vprašalniku TAP

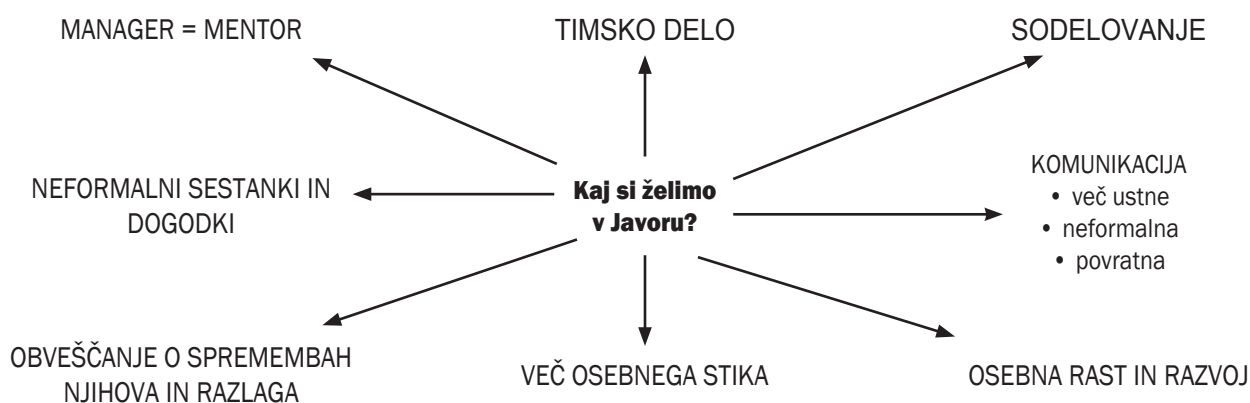


4.2 Ključne ugotovitve na področju zelene organizacijske kulture

Analiza **zelene organizacijske kulture** daje managementu dobro osnovo za spreminjanje sedanje organizacijske kulture v podjetju. Na področju **medsebojnih razmerij** si zaposleni prizadevajo za spoštovanje osebnosti v podjetju, ki naj bo temelj enakopravnih medsebojnih partnerskih razmerij. **Motivacijo** želijo od občutka varnosti prenesti na sproščeno in v ustvarjalnost usmerjeno okolje. V podjetju se zavedajo pomembnosti oblikovanja **povratnih informacij**. Management namerava tudi v prihodnje posebno pozornost namenjati **osebnemu razvoju**, zagotavljanju tekmovalne sposobnosti ključnih sodelavcev. **Podjetnost** še naprej vidijo predvsem v izkoriščanju priložnosti na trgih, kar povezujejo s svojo uspešnostjo in priložnostmi za svoj osebni razvoj. Na področju kulture uresničevanja **ciljev** si želijo, da so aktivnosti usmerjene

v povečanje skladnosti med cilji podjetja in osebnimi cilji. **Udejanjanje strategij** naj bi po mnenju zaposlenih odražalo več kulture ustvarjalnosti, ki načrtno spodbuja in usmerja ustvarjalni in inovativni potencial sodelavcev, največkrat v obliki ekipnega dela in uporabe tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti. **Sodelovanje** med sodelavci si zaposleni predstavljajo kot temeljno vrednoto. Prepričani so namreč, da bodo le medsebojno usklajeni lahko uspešni v prizadevanjih za udejanjanje razvojne vizije. Želja zaposlenih je predvsem **dvosmerno komuniciranje**. Glede **pooblaščenja** si zaposleni želijo take managerje, ki upoštevajo znanje in sposobnosti zaposlenih ter jim na tej osnovi dodeljujejo naloge v okviru njihovih pristojnosti in odgovornosti. Po mnenju zaposlenih naj bi bile za podjetje značilne razvejane oblike **učenja in usposabljanja**. Zaposleni želijo biti v podjetju pomemben razvojni dejavnik za uresničevanje vizije in poslanstva podjetja. Še bolj in najmočnejše si želijo, da bi managerji njihovo

Slika 4: Povzetek zelene organizacijske kulture



sodelovanje pri **odločanju** imeli za enega temeljnih načinov usklajevanja in se pred sprejemanjem odločitev na različne načine posvetovali s sodelavci. **Reševanje problemov** naj bi odpiralo poti k uspehom, **reševanje konfliktov** pa bi preprečevali z ustvarjanjem pozitivnega okolja za delo. Management in drugi zaposleni vidijo **uvajanje sprememb** kot nujo. Prepričani so namreč, da so spremembe priložnost za razvoj in predvsem priložnost za uresničitev razvojne vizije.

5 Sklep

Za udejanjanje sprejetih strategij in doseganje vizije podjetja ima ključni pomen ustrezno oblikovana organizacijska kultura v podjetju. Brez vlaganja v ljudi podjetje Javor ne bo moglo uresničiti zastavljenih ciljev. Ravnanje ob težavah in odzivanje nanje vseh zaposlenih v podjetju sta namreč izredno pomembna pri doseganju ciljev poslovanja. Zato uprava največ pozornosti posveča prav izvajanju strategije »Nenehno osvajanje, prenos,

uporaba znanj in **razvijanje organizacijske kulture** za doseganje ciljev podjetja«, pri čemer je v tej strategiji najpomembnejši prav razvijanje organizacijske kulture. Uspešno udejanjanje te strategije namreč zagotavlja tudi uspešno uresničenje preostalih strategij in s tem doseganje vizije podjetja.

6 Literatura

- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001): *Strateško usmerjena organizacija*. Ljubljana: GV Založba.
- Kokošar, S. (2003): *Učenje in osebna rast zaposlenih je ključno področje za doseganje vizije Javora*. Ljubljana: Revija Les.
- Pak, A. (2006): *Organizacijska kultura v podjetju Javor Pivka d.d.* Interno gradivo.
- Rozman, R. (1993): *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Tavčar, M. (1988): *Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in delo poslovnih delavcev*. Kranj: Organizacija in kadri 21.

Mag. Stojan Kokošar je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani končal magistrski študij poslovne politike in organizacije. Zaposlen je bil v Javoru Pivka d.d. na različnih managerskih in strokovnih delovnih mestih v organizaciji poslovanja, informacijskih sistemih, ekonomiki poslovanja in usklajevanju poslovnih procesov. Teoretično znanje, preizkušeno v poslovni praksi, je že večkrat predstavil na različnih seminarjih s področja organizacije in ekonomike poslovanja. Od leta 1999 kot izredni višji predavatelj predava na Poslovno-tehniški fakulteti Univerze v Novi Gorici.