

ORGANIZACIJSKA KULTURA OB PRESTRUKTURIRANJU DRUŽBE

TOM ROT

tom.rot@litostojpower.eu

Povzetek

V prispevku sem analiziral kulturo organizacije, ki se kot element temeljne politike teoretično naj ne bi spreminjala. Do spremembe kulture organizacije lahko pride v primerih, ko se v organizaciji zgodijo radikalne spremembe oziroma je ogrožen obstoj organizacije. Predpostavka, da ima družba močno sistemsko kulturo, je bila na podlagi rezultatov ankete potrjena, medtem ko so rezultati predhodne ankete pokazali, da družba še ni imela izoblikovane organizacijske kulture.

Ključne besede: kultura organizacije, strateški management, temeljna politika podjetja.

1. Uvod

Obravnavana družba ima dolgoletno tradicijo, saj je v različnih oblikah na trgu prisotna od leta 1947. Družba je zanimiva za analizo, ker se je večkrat prestrukturirala, zadnjič januarja 2009. Po razpadu trga bivše skupne države so se tržne aktivnosti družbe osredotočile predvsem na severno ameriški trg, kjer deluje tudi ena izmed odvisnih družb. S prevzemom skupine Cimos so se družbi odprle nove možnosti delovanja, saj je postalo dobavitelj ostalim hčerinskim podjetjem v lasti poslovnega sistema.

Namen prispevka je ugotoviti organizacijsko kulturo družbe z zbiranjem primarnih podatkov, kar bo osredotočeno na vprašalnik o organizacijski kulturi, ki ga bodo izpolnili zaposleni v različnih delovnih okoljih in na različnih nivojih managementa v družbi. Rezultate ankete se bo primerjalo z rezultati ankete, ki je bila izvedena pred pripojitvijo in spremembo strukture lastniške sheme družbe. Ugotovilo se bo, v kolikšni meri drži predpostavka, da se kljub spremembam v sistemu poslovanja (stečaj, sprememba lastništva, pripojitev), kultura organizacije skoraj ni spremenila. V družbi naj bi bila najbolj prisotna sistemsko kultura. V raziskavo o organizacijski kulturi bodo zajeti le zaposleni v matični družbi.

2. Teoretična izhodišča

Kultura podjetja obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci (Tavčar 1996, 39, Schein 1997) oz. tisto, kar je vredno, prevladujoči stil vodenja, jezik in simbole, postopke in rutine (Cameron in Quinn 1999, 15). V vsakem podjetju so poleg splošne kulture prisotne še subkulture, ki vladajo v določenih krogih, npr. v oddelku trženja je praviloma drugačna subkultura kot v oddelku montaže izdelkov. Zaposleni v določenem sektorju oblikujejo specifično kulturo, ki jim omogoča najustreznejše delovanje v tem sektorju. O tem se lahko prepričamo vsakodnevno, če se postavimo v vlogo opazovalca in spremljamo zaposlene v njihovem delovnem okolju.

Gledano s stališča primerjave med podjetji, se posebnosti subkultur znotraj podjetja umestijo v skupno kulturo posameznega podjetja (Morgan 2004, 118). Različne dejavnosti, s katerimi se podjetja ukvarjajo, oblikujejo različne kulture. Na primer borzno posredniška hiša ima drugačno kulturo kot davčni urad. Kulture podjetij je mogoče razvrščati po številnih sodilih. Ena izmed bolj znanih opisov modelov kulture je razporeditev po Dealu in Kennedyju, ki jo je dopolnil Ruettinger (Biloslavo 2006, 127) in temelji na dveh kriterijih. Prvi je tveganje, s katerim so soočeni udeleženci oziroma zaposleni v podjetju, ko sprejemajo odločitev pri izvajanju določene aktivnosti. Drugi kriterij je čas odziva, ki preteče od odločitve ali izvedbe aktivnosti. Rezultat te razporeditve so štirje tipi organizacijskih kultur (Biloslavo 2006, 127 - 129) :

1. Pri poslovni kulturi so tveganja majhna in porazdeljena, povratne informacije takojšnje; temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe; odločanje je hitro in preprosto; količina opravljenega dela je pomembnejša pred kakovostjo. Delovno okolje je sproščeno, prisotna je neformalna komunikacija izven delovnega časa. Ta tip kulture je prisoten v podjetjih, ki se ukvarjajo s prodajo, računalniških podjetjih ipd.
2. Za kulturo moči je značilna visoka stopnja tveganja in kratek odzivni čas, zato se v tej kulturi iščejo individualisti, ki dajo velik pomen na ugled, moč in materialne dobrine. Značilna je za svet filma in mode, vrhunski šport, borze.
3. Procesna kultura postavlja v ospredje pravilnost izvajanja dejavnosti pred vsebino dejavnosti. Tveganje pri odločanju je nizko, čas povratne informacije o ustreznosti je dolg ali ga sploh ni. Medsebojna komunikacija zaposlenih je omejena na poslovno komunikacijo, vladajo stroga hierarhična pravila. Pristojnosti so točno določene in se jih zaposleni brezkompromisno držijo. Procesna kultura velja za javno upravo, zavarovalnice, elektro podjetja.
4. Pri sistemski kulturi so tveganja odločitev velika, ustreznost odločitve se vidi šele čez več let. Zaposleni v podjetjih s tem tipom kulture so nevpadljivi, natančni, kakovost ima prednost pred količino opravljenega dela. Zaradi velikih tveganj je dosti medsebojnega komuniciranja na ravni sestankov in usklajevalnih komisij. Sistemski kultura je značilna za projektno naravnane panoge, npr. gradbeništvo, letalska industrija, težka strojna industrija.

Dolgoročno kulture podjetja ni mogoče menjati z odločbo managementa, s pritiskom z vrha podjetja. Kulturo podjetja naj bi se spreminjalo le v skrajnih situacijah, ko je ogrožen obstoj podjetja. O morebitni spremembi kulture je potrebno informirati in ozaveščati zaposlene na vseh nivojih, ker nižji nivoji zaposlenih potrebujejo več časa za dojetje ustreznosti spremembe. S postopnim pridobivanjem njihove naklonjenosti k spremembi se nato utrjuje doseženo stanje kulture podjetja (Tavčar 1996, 40).

3. Predstavitev družbe

LITOSTROJ (LIvarna in TOvarna STROJEV) je bil ustanovljen 22. Avgusta 1946, z delom pa je začel 1. septembra 1947. Ob ustanovitvi je bil registriran kot državno gospodarsko podjetje, ki naj bi imelo nalogo pomagati pri opremljanju naših energetskega objektov. 24. novembra 1947 se je podjetje preimenovalo v Titovi zavodi Litostroj. Kot tak je obstajal do leta 1990, ko se je preoblikoval v Holding s samostojnimi tovarnami. Kot posledica političnih sprememb in nastanka novih držav v JV Evropi in posledično izgube trga je konec 90. let podjetje šlo v stečaj.

Podjetje Litostroj E.I. d.o.o. je nastalo kot eno izmed štirih podjetij, ki so nasledile tovarno LITOSTROJ. Od Holdinga je obdržalo osnovne proizvodnje dejavnosti, razen livarne, tovarne viličarjev in storitvenih dejavnosti.

V letu 2000 je bil uveden sistem kakovosti po standardu ISO 9001, ki je bil v letu 2003 posodobljen v skladu z zahtevami standarda ISO 9001:2000, katerega značilnost je procesni pristop in nenehno izboljševanje procesov dela.

Leta 2006 je bil nato sprejet sistem varovanja okolja skladno z zahtevami SIST EN ISO 14001:2005.

Skupina Litostroj Power je krovna družba energetskega stebra znotraj grupacije Cimos, ki vključuje podjetja Litostroj Power d.o.o., Litostroj Hydro Inc., Litostroj BiH in CKD Blansko Engineering. Preko odvisne družbe Litostroj Hydro matična družba vodi poslovanje na severnoameriškem tržišču. Hčerinska družba Litostroj Hydro Inc. Se ukvarja s trženjem proizvodov matične družbe, pripravlja ponudbe, informira matično družbo o stanju ponudb in razmerah na kanadskem trgu, skrbi za sodelovanje s pod dobavitelji v Kanadi. Družba Litostroj BH d.o.o. Tuzla je bila ustanovljena za potrebe raziskav in obdelave prodajnega in nabavnega tržišča na območju Bosne in Hercegovine in ostalih držav Balkana. CKD Blansko Engineering je specializirano podjetje za preskušanje modelov, izračune parametrov in izvajanje prevzemov na terenu.

Skupina Litostroj Power ima predstavništvo v Egiptu ter projektno pisarno v Indiji.

Strategija razvoja Litostroj Power do leta 2015 predstavlja donosno rast poslovanja kot najvišji cilj, s katerim se uresničuje poslanstvo družbe, razumevanje in izpolnjevanje potreb odjemalcev energetske in industrijske opreme. Družba želi postati globalen ponudnik celovitih rešitev na področju hidro energije in specializiran proizvajalec vodnih turbin moči do 300 MW s prepoznavno blagovno znamko.

4. Potek raziskave

Raziskava, z namenom ugotoviti dejanski tip kulture v obravnavanem podjetju, je potekala v sodelovanju z zaposlenimi v matičnem podjetju. Raziskava je zajela predstavnike višjega, srednjega in nižjega managementa iz naslednjih oddelkov: kadrovskega, planskega in proizvodnega. Vprašalnik obsega enajst področij s po štirimi opisi (Tavčar in Biloslavo 2004, 7-10). Anketiranci so vsakega od opisov lahko ocenili z ocenami od -2 do +2 glede na njihovo prepričanje, kolikšno veljavnost v družbi ima posamezen opis. Na primer ocena -2 pomeni, da opis po njihovem mnenju ne velja za obravnavano družbo, ocena +1 pomeni, da opis deloma velja za obravnavano družbo. Rezultate posameznih anket sem seštel po stolpcih, dobljene vsote posameznih stolpcev sem delil s številom anketiranih ter tako dobil končne rezultate za posamezen tip kulture. Vprašalnik se je prvič izpolnjeval leta 2007, drugič pa leta 2009. Obe raziskavi sta vključili iste zaposlene, po dva iz vsakega področja, z namenom pridobiti podatke za primerjavo rezultatov posamezne raziskave. V obdobju med izvedbo posamezne raziskave se je podjetje Litostroj E.I. s pripojitvijo predhodno omenjenih podjetij

prestrukturiralo v Litostroj Power; krovno družbo enega izmed štirih stebrov koncerna Cimos. Po prestrukturiranju so se izvedle številne aktivnosti z namenom čim hitreje prilagoditi poslovanje družbe glede na posledice recesije na svetovnih trgih v panogah, v katerih deluje družba.

4.1. Ugotovitve

Rezultati raziskave leta 2007 so pri posameznem tipu organizacijske kulture predstavljeni v drugem stolpcu, rezultati raziskave, ki je bila izvedena v letu 2009 pa v tretjem stolpcu vsake od štirih tipov organizacijskih kultur.

Kultura moči

| | 2007 | 2009 |
|--------------|------|------|
| Skupna ocena | -6.8 | -5.5 |

V obravnavani družbi je kultura moči najšibkejša, kar je posledica dejavnosti družbe, ki je povezana z dolgoročnimi načrti. Tveganja odločitev so sicer velika, ampak na dolgi rok. Udeleženci so natančni in urejeni, kar od njih zahteva narava dela. Primerjava med raziskavama potrjuje prej navedeno ugotovitev, saj sta obe oceni negativni.

Poslovna kultura

| | 2007 | 2009 |
|--------------|------|------|
| Skupna ocena | +6.3 | +3.5 |

V družbi se postopoma uvaja projektno vodenje v tehničnem področju poslovanja.. Zaradi omejenih kapacitet se usklajuje prioritete med posameznimi projekti, kjer je potrebno določiti prednosti posameznega projekta v določeni fazi. Temu primerno je nižja ocena v raziskavi leta 2009, saj je kvaliteta dela prednostno obravnavana. Pred odločitvijo se izvedejo simulacije možnih rešitev.

Sistemska kultura

| | 2007 | 2009 |
|--------------|------|------|
| Skupna ocena | +6.0 | +7.3 |

Pridobljeni posli so veliki projekti in se izvajajo v skladu s številnimi zahtevami z različnih področij, z medfaznimi kontrolnimi prevzemi predstavnika naročnika, saj sta varnost vgrajene opreme na terenu in njen vpliv na okolje zelo pomembna. V zadnjem letu se stopnjujejo aktivnosti pridobivanja novih poslov in razvijanja novih produktov, občutno več je sodelovanja med sektorji družbe. To se izraža tudi pri primerjavi skupnih ocen.

Procesna kultura

| | 2007 | 2009 |
|--------------|------|------|
| Skupna ocena | +6.0 | +5.5 |

Posamezna naročila so natančno analizirana, odločitve se sprejemajo na podlagi skupnih dogovorov z vodstvom podjetja, ponavadi so odločitve podprte z dodatnimi izračuni ali analizami. Zaradi velikega števila udeležencev v posameznem naročilu so odzivi počasni. Na podlagi rezultatov lahko ugotovimo, da je vpliv procesne kulture v letu 2009 manjši kot v letu 2007, kar lahko pojasnimo s sistematičnim pristopom pridobivanja in realiziranja projektov. Zaradi recesije je težje pridobiti nova naročila, z periodičnim seznanjanjem zaposlenih o stanju na tekočih projektih se je povečala hitrost odzivanja zaposlenih na proizvodni proces.

Glede na teoretična izhodišča je bilo pričakovati, da je v družbi najbolj prisotna močna sistemska kultura, značilna za velika podjetja z dolgoročnimi podvigi - projekti, vendar rezultat anketiranja opravljenega v letu 2007 pokaže na zelo izenačene vrednosti poslovne, sistemske in procesne kulture. To lahko pojasnimo z dejstvom, da se je družba vključila v sistem Cimos in s tem se je zamenjalo vodstvo. Agresivna politika trženja je pripomogla k prodoru na nove trge. Potrebno je navesti še dejstvo, da se aktivno izvaja politika zaposlovanja mladega in izobraženega kadra, kar je morda tudi vplivalo na rezultate ankete. Poleg tega lahko iz rezultata raziskave lahko predvidevamo, da so v družbi prisotne subkulture, ki onemogočajo vzpostavitev močne organizacijske kulture. Rezultati anketiranja v letu 2009 ponazarjajo potrditev predpostavke, da ima družba močno sistemska kulturo. Rezultat odraža aktivnosti v zadnjem obdobju, ko prevladuje sistematični pristop k reševanju problematike manjšega števila naročil, zaposleni so bolj povezani, aktivno so udeleženi vsi nivoji, sodelovanje med sektorji. Glede na to, da je bilo v raziskavo vključenih le šest oseb, bi bilo smiselno anketiranje še enkrat ponoviti in vključiti vse zaposlene. Šele tako bi dobili realne rezultate, ki bi mi omogočili širše sklepanje in potrjevanje predpostavke.

5. Sklep

Na podlagi rezultatov obeh anket lahko sprejmemo sklep, da se je v obravnavani družbi okrepila sistemska kultura. Vzroke lahko poiščemo v prestrukturiranju družbe – vključitev v poslovni sistem Cimos, zamenjava vodstva, prodor na nove, severno-ameriške trge ter vključitev novega in mladega kadra v sektorjih razvoja in trženja, kar vpliva na sodobnejši pogled zaposlenih na položaj podjetja na globalnem trgu.

Družba se danes sooča z mnogimi novimi priložnostmi, izzivi in nevarnostmi, ki jih prinašajo procesi globalizacije in vključevanje v evropske ter mednarodne integracijske procese. Rast povpraševanja po proizvodnji energije iz obnovljivih virov, vedno bolj izpostavljene zahteve po varstvu okolja in nadaljnje združevanje proizvajalcev energetske opreme so izzivi, ki omogočajo podjetju nadaljnji razvoj.

Za pridobitev prave informacije o organizacijski kulturi obravnavanega podjetja bi bilo potrebno v anketiranje vključiti vse zaposlene v matični družbi. Za poglobljeno analizo bi dobljene rezultate členili glede na delovno mesto anketiranca, s čimer bi ugotovili, kateri tip kulture prevladuje v posameznem segmentu organizacijske sheme obravnavane družbe. Na ta način bi lahko ugotovili vpliv subkultur posameznih sektorjev na tip kulture podjetja ter morebitni vpliv različnih merljivih in posredno merljivih dejavnikov na oblikovanje organizacijske kulture posameznega oddelka in posledično skupne organizacijske kulture v obravnavani matični družbi.

6. Seznam literature

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, Mass: Addison-Wesley, Inc.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational culture and leadership, 2. izdaja*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. in Biloslavo, Roberto. 2004. *Management: gradiva za delo v skupinah in individualno delo*. Koper: Fakulteta za management.