

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TANJA TAŠNER

**KONCEPT ORGANIZACIJSKE KULTURE IN NJENIH
ELEMENTOV**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TANJA TAŠNER

Mentor: doc. dr. Miro Haček

**KONCEPT ORGANIZACIJSKE KULTURE IN NJENIH
ELEMENTOV**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2008



IZJAVA O AVTORSTVU diplomskega dela

Spodaj podpisani/-a TANJA TAŠNER, z vpisno številko 21018663,
rojen/-a 28.11.1983 v kraju PTUJ, sem avtor/-ica diplomskega dela z naslovom:
KONCEPT ORGANIZACIJSKE KULTURE IN NJENIH ELEMENTOV

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo diplomsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo diplomskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 15.1.2008

Podpis avtorja/-ice: Tanja Tašner

KONCEPT ORGANIZACIJSKE KULTURE IN NJENIH ELEMENTOV

Koncept organizacijske kulture je eden izmed relativno novejših fenomenov v teoriji organizacije in je pridobil na pomenu od 80-ih let 20. stoletja. Številne avtorje, ki so podali svoje definicije, lahko na podlagi vključenih elementov umestimo v različne usmeritve. Schein organizacijsko kulturo glede na stopnjo vidnosti razdeli na tri ravni: artefakte, vrednote in temeljne predpostavke, in pri njenem razširjanju in spreminjanju poudarja vlogo voditeljev. Za razumevanje organizacijske kulture pa moramo razumeti tudi njene funkcije, nastajanje subkultur, njeno moč in pojem organizacijske klime. Med elemente organizacijske kulture uvrščam artefakte, jezik, simbole, zgodbe, mite, slovesnosti, običaje in obrede, vzornike, stališča, vrednote in norme. V nadaljevanju govorim o tipologijah in o spreminjanju organizacijske kulture, potem pa se osredotočim še na značilnosti slovenske javne uprave in na vpliv notranjih ter zunanjih dejavnikov. Organizacijsko kulturo Upravne enote Trebnje poskušam uvrstiti v procesno kulturo ter kulturo vlog na podlagi tipologij po Dealu in Kennedyju ter Handyju in Harrisonu.

Ključne besede: organizacijska kultura, elementi, tipologije organizacijske kulture, javna uprava, organizacijska klima.

THE CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS ELEMENTS

The concept of organizational culture is a relatively new phenomenon in the theory of organization and it has become important since the 80ies of the 20th century. Many authors who have passed their definitions could be placed into different perspectives on the basis of the included elements. Schein distributes organizational culture into three levels in accordance with the degree of visibility: artifacts, values and basic assumptions and emphasizes the meaning of leaders when it expands or changes. To understand organizational culture we have to understand its functions, creation of subcultures, its power and the concept of organizational climate. Elements of organizational culture are artifacts, language, symbols, stories, myths, ceremonies, customs and rituals, heroes, standpoints, values and norms. Later I will refer to typologies and changing of organizational culture and I will focus on public administration in Slovenia and on the influence of internal and external factors. I try to place organizational culture of Administrative unit Trebnje in the process culture and role culture by Deal and Kennedy and by Handy and Harrison.

Key words: organizational culture, elements, typologies of organizational culture, public administration, organizational climate.

KAZALO

1. UVOD	7
2. METODOLOŠKI OKVIR	8
3. ZAČETKI RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	10
4. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	13
4.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE PO SCHEINU	19
4.2 RAVNI ORGANIZACIJSKE KULTURE PO SCHEINU	21
2.2.1 ARTEFAKTI	22
2.2.2 VREDNOTE	23
2.2.3 TEMELJNE PREDPOSTAVKE	23
4.3 VLOGA VODENJA PRI UPRAVLJANJU KULTURE	25
4.4 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	25
4.5 MOČNE IN ŠIBKE ORGANIZACIJSKE KULTURE	26
4.6 SUBKULTURE	28
4.7 RAZLIKOVANJE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO	29
5. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE	31
5.1 ARTEFAKTI	32
5.2 JEZIK IN KOMUNIKACIJSKI SISTEM	34
5.3 SIMBOLI	35
5.4 ZGODBE	36
5.5 MITI (BAJKE)	37
5.6 SLOVESNOSTI	37
5.7 OBIČAJI, OBREDI	37
5.8 VZORNIKI	38
5.9 STALIŠČA	39
5.10 VREDNOTE	39
5.11 NORME	41
6. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKIH KULTUR	42
6.1 TIPOLOGIJA PO DEALU IN KENNEDYJU	42
6.1.1 MAČO KULTURA	42
6.1.2 KULTURA TRDEGA, A ZABAVNEGA DELA	43
6.1.3 PROCESNA KULTURA	43
6.1.4 KULTURA TVEGANEGA VLAGANJA	43
6.2 TIPOLOGIJA PO HANDYJU IN HARRISONU	44
6.2.1 KULTURA MOČI	44
6.2.2 KULTURA VLOG	45
6.2.3 KULTURA NALOG	46
6.2.4 KULTURA OSEBNOSTI	47
7. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	49
8. ORGANIZACIJSKA KULTURA SLOVENSKE JAVNE UPRAVE	54

8.1 OPREDELITEV JAVNE UPRAVE	54
8.2 ZUNANJE SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KULTURE JAVNE UPRAVE V SLOVENIJI	56
8.3 NOTRANJE SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KULTURE JAVNE UPRAVE V SLOVENIJI	57
9. ANALIZA UPRAVNE ENOTE TREBNJE NA PODLAGI RAZISKAVE SIOK	60
10. SKLEP	69
11. BIBLIOGRAFIJA	73
11.1 LITERATURA	73
11.2 INTERNETNI VIRI	78
11.3 DRUGI VIRI	79

PRILOGA A: Grafi srednje ocenjenih kategorij v Upravni enoti Trebnje

PRILOGA B: Tabela tipov organizacijske kulture po Dealu in Kennedyju

KAZALO GRAFOV, SLIK IN TABEL

Graf 9.1: Pregled kategorij	61
Graf 9.2: Odnos do kakovosti (4,48).....	63
Graf 9.3: Motivacija in zavzetost (4,31)	64
Graf 9.4: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (4,26)	65
Graf 9.5: Vodenje (4,24)	66
Graf 9.6: Razvoj kariere (3,74)	67
Graf 9.7: Nagrajevanje (3,41)	68
Slika 4.1: Ravni organizacijske kulture po Scheinu.....	22
Slika 5.1: Vidni elementi kulture po Hofstedeju.....	31
Slika 6.2.1: Handyjeva predstavitev štirih tipov organizacijskih kultur	44
Tabela 5.1.1 Klasifikacije artefaktov	34

1. UVOD

V pričujočem diplomskem delu bom, kot nam pove že njegov naslov, govorila o konceptu organizacijske kulture in njenih elementih. Koncept organizacijske kulture je relativno nov, saj so se teoretiki pričeli intenzivno ukvarjati z njim v 70-ih in 80-ih letih prejšnjega stoletja. Na tem področju se soočamo s številnimi raznolikimi definicijami različnih avtorjev, ki vanjo vključujejo podobne elemente. Kljub obširnosti literature s tega področja ne moremo govoriti o enotni homogeni definiciji tega pojma. Po Gibsonu (et al 1994: 62) gre za pomemben koncept, s katerim opazujemo in razumevamo vedenje skozi organizacije.

Poudariti velja, kot je dejal že Morgan (2004: 122), da imajo različne organizacije različne kulture. Iste kulture tako ne moremo najti pri dveh ali več organizacijah. Po Mesner Andolškovi (1995: 9–10) je vsaka organizacija enkratna združitev nastanka, zgodovine, sociostrukturnega konteksta, tehnologije, zaposlenih, vodstva, skupnega sistema simbolov in pomenov, ki jih oblikujejo člani kot posledico izkušenj iz preteklosti. Žurga (2004: 48) pravi, da ima kultura posledice na delovanje organizacije, s čimer se strinjata tudi Ivanko (2004: 240, 235) in Mihalič (2004), ki pravita, da lahko pospešuje ali zavira učinkovitost in uspešnost podjetja.

Teoretiki so predstavili različne tipologije organizacijskih kultur, vendar v realnosti čistih tipov organizacijske kulture ne najdemo. Tipi se največkrat medsebojno prekrivajo. Njihov namen ni povečevanje določenega tipa kulture, ampak služijo kot pomoč pri opredeljevanju kulture določene organizacije. Tudi Gorišek (v Kerin 2003: 10), Hofstede (2001: 392) in Mihalič (2004) opozarjajo, da ne moremo govoriti o dobrih ali slabih kulturah, ampak lahko govorimo le o primerni in ustrezni kulturi.

Zanimanje za organizacijsko kulturo vse do danes glede na razširjenost literature ni upadlo. Vzrok za to najdemo predvsem v pojavu globalizacije. Organizacije se v današnjem času globalizacije soočajo s številnimi novimi izzivi, kar se odraža tudi skozi njihove kulture. Čeprav ima globalizacija neposredno velik vpliv predvsem na organizacijsko kulturo korporacij in multinacionalk, torej predvsem na zasebni sektor, pa to ne pomeni, da ne vpliva tudi na javnega. Veliko podjetniških načel se prenaša iz zasebnega v javni sektor, kar pomeni spremembe tudi na področju organizacijske kulture v slovenski javni upravi.

2. METODOLOŠKI OKVIR

Cilj diplomskega dela je predstaviti pomen organizacijske kulture. Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu želim pojasniti in razložiti zgodovinske okoliščine nastanka koncepta organizacijske kulture in njene teoretične temelje, elemente organizacijske kulture, tipologije organizacijske kulture po izbranih avtorjih in spreminjanje organizacijske kulture. V empiričnem delu pa želim pregledati temeljne značilnosti slovenske javne uprave in organizacijsko kulturo Upravne enote Trebnje na podlagi empirične raziskave SiOK¹ uvrstiti v eno izmed tipov tipologije po Dealu in Kennedyju ter Handyju in Harrisonu. V teoretičnem delu bom pri zbiranju podatkov uporabila domačo in tujo strokovno literaturo ter elektronske vire, ki se navezujejo na temo diplomskega dela, v empiričnem delu pa bom uporabila tudi interne vire Upravne enote Trebnje (poročilo SiOK).

Postavljam naslednje hipoteze, ki jih bom po končani analizi poskušala potrditi ali zavreči:

- Na organizacijsko kulturo vplivajo zunanji in notranji dejavniki.
- Za slovensko javno upravo je značilen model birokratske organizacije; procesna kultura po Dealu in Kennedyju in kultura vlog po Handyju in Harrisonu.
- Prevladujoč tip organizacijske kulture v Upravni enoti Trebnje je po tipologiji Deala in Kennedyja procesna kultura.
- Prevladujoč tip organizacijske kulture v Upravni enoti Trebnje je po tipologiji Handyja in Harrisona kultura vlog.
- Organizacijska klima in kultura vplivata na uspešnost in učinkovitost Upravne enote Trebnje.
- Vodenje vpliva na organizacijsko kulturo Upravne enote Trebnje.

V diplomski nalogi bom uporabila različne metode raziskovanja. Z metodo analize vsebine bom s pomočjo analize sekundarnih virov proučevala teoretične podlage oziroma osnovne pojme diplomskega dela. Z metodo deskripcije bom opisovala pojave, procese in dejstva. Metodo kompilacije bom uporabila za povzemanje spoznanj, stališč in sklepov različnih avtorjev. S pomočjo medčasovne komparativne metode študije primera bom analizirala

¹ Projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima), je v začetku leta 2001 pripravila skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (SiOK 2006: 3).

izsledke raziskave o organizacijski klimi v Upravni enoti Trebnje leta 2005 in jih primerjala s povprečjem vseh sodelujočih organizacij v raziskavi SiOK in s povprečjem javnega sektorja.

Oglejmo si še nekatere najbolj opazne omejitve, s katerimi se soočamo pri diplomskem delu. Zaradi omejitve širine teoretičnega dela in želje po jedrnatosti besedila so nekatera področja le delno oziroma površinsko predstavljena. Nekateri teoretiki bi kot omejitev gotovo omenili tudi to, da nisem kot dejansko zaposlena seznanjena s stanjem organizacijske kulture v Upravni enoti Trebnje. Diplomsko delo temelji na znanju, pridobljenem med študijem literature s področja organizacijske kulture, in na analizi raziskave SiOK. Delo je deloma omejeno tudi zaradi nedostopnosti oziroma zasedenosti literature.

3. ZAČETKI RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pojem organizacijska kultura se je pojavil okrog sredine 20. stoletja in pridobil pomen od konca 70-ih let prejšnjega stoletja (Kavčič 2005: 1, Kavčič 2006: 1, Martin v Nicholson et al 2005: 272). Po Kavčiču (2005: 1–3, 2006: 1–3) so k pridobitvi pomena organizacijske kulture pripomogli teoretični in praktični dejavniki. Med teoretične razloge prištevamo razvoj in dosežke antropologije in organizacijske sociologije, med praktične pa upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva, japonski gospodarski čudež, spremembo vrednot v družbah in v organizacijah in preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb.

Največkrat omenjeni dejavnik povečanja interesa za organizacijsko kulturo je opazovanje japonskega gospodarskega čudeža s strani Zahodnjakov, predvsem ZDA (Dawson 1992: 141, Morgan 1997: 120, Morgan 2004: 109, Vila 1994: 344, 354). V 60-ih letih 20. stoletja je bil vpliv ameriškega menedžmenta in industrije prevladujoč, kar se je skozi 70-ta leta pričelo spreminjati s pojavom japonskih avtomobilov, elektronike in nekaterih drugih vrst industrij. Japonski koncept dela in odnosov med zaposlenimi in organizacijami se zelo razlikuje od zahodnih konceptov (Morgan 1997: 119, 122, Morgan 2004: 109, 111). Uspešnost in učinkovitost organizacij temelji na spremenjenem odnosu do ljudi, saj so organizacije filozofijo usmerile k mehkim dejavnikom oziroma k človeški razsežnosti organizacije (Ivanko, 2004: 234). Za menedžment je značilen konsenz pri oblikovanju odločitev, zavezanost zaposlenih do organizacije in nagrade, ki temeljijo na sistemu senioritete (Vecchio et al 1995: 263).

Osnovne značilnosti organiziranja organizacij do začetka 80-ih let so bile usmerjenost v učinkovitost, stabilno tržišče, dominacijo proizvajalcev dobrin, ekonomiko velikih količin enakih izdelkov, prilagajanje človeka stroju, delitev dela in specializacijo, jasno hierarhično ureditev, organizacijo kot zaprt sistem, delati stvari »prav« in v racionalne dejavnike organizacije (Ivanko 2004: 234). Ljudje so organiziranost dojemali kot prisilo in kot sredstvo za doseg svojih ciljev (Kajzer v Ivanko 2004: 234).

V začetku 80-ih let je prišlo do dominacije kupcev in eksplozije inovacij (Ivanko 2004: 234). Kulture organizacij so bile izzvane s strani zunanjih vplivov kot so povečana tržna

konkurenca, politične travme, etnična nesoglasja, demokratične reforme idr., ki jih organizacije niso mogle obvladovati (Pečar 2003: 165). Fleksibilna² organiziranost je postala pogoj za organizacijsko uspešnost in učinkovitost. Uresničljiva je s samoorganiziranjem, ki ga mora zagotoviti vodstvo. Osnovne značilnosti organiziranosti sodobnih uspešnih podjetij so hitro spreminjajoče se okolje, izguba konkurenčnih prednosti, raznolikost in dinamika, procesno³ gledanje na organizacijo, uspešnost podjetja delati »prave« stvari, kaotičnost okolja, neracionalni⁴ dejavniki, kultura organizacije kot pomemben dejavnik idr. (Ivanko 2004: 234–235).

Do konca 70-ih let prejšnjega stoletja je prevladovalo razumevanje, po katerem sta kultura in družba integrirani v sociokulturni sistem. Potem⁵ se je pojavilo razumevanje, po katerem sta kultura in družba dva ločena sistema (Mesner Andolšek 1995: 15–16). Ta raziskovalna prizadevanja so se uveljavila konec 70-ih let in izhajajo iz predpostavke, da je kultura dinamičen, simbolen kontekst, akumulirana zaloga pomembnih simbolov (Geertz v Mesner Andolšek 1995: 16), vrsta funkcionalnih spoznanj ali pa nezavedna struktura osebnosti. Izhodišče teh pristopov je ideja, da je kulturni sistem samostojen, ločen in se ne razvija nujno v sozvočju s strukturami socialnega sistema in formalnimi procesi v organizaciji. Neujemanje med kulturnimi in strukturalnimi komponentami socialnega sistema je lahko znanilec nazadovanja ali hitrejšega razvoja sistema oziroma organizacije. Znotraj tega dela organizacijskih teorij obstajajo različne usmeritve, tudi kognitivna in simbolna (Mesner Andolšek 1995: 16–17). **Kognitivna šola** razume kulturo kot vrsto funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane. Posameznikova dolgotrajna percepcija organizacijskih lastnosti, znakov in simbolov (spoznavni zemljevid) je zgrajena na osnovi njegovih izkušenj v organizaciji (Allaire, Bougon, Firsirotu in Weick v Mesner Andolšek 1995: 17). Organizacija je razumljena kot družbeni produkt oziroma spoznavni zemljevid – zakonitev kolektivnega mišljenja. Posameznik je razumljen kot razmišljujoče bitje, ki si pomensko organizira svoj svet in se obnaša na osnovi reda, ki ga sam ustvarja in dojame (Mesner Andolšek 1995: 17). Po **simbolni koncepciji** je kultura razumljena kot sistem

² Ivanko (2004: 234) fleksibilnost opredeljuje kot sposobnost lastnega spreminjanja in prilagajanja spremembam notranjega in zunanjega okolja organizacije.

³ Gre za sposobnost neprestanega spreminjanja in razvijanja (Ivanko 2004: 235).

⁴ Ivanko (2004: 235) kot primera neracionalnih dejavnikov navaja človeške razsežnosti poslovne uspešnosti in nemerljivost.

⁵ Mesner Andolškova (1995: 16) vidi vzroke za zasuk v vzponu Japonske, zaostajanju ZDA v mednarodni konkurenci in naftni krizi.

pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo svoje delovanje (Geertz v Mesner Andolšek 1995: 17). *Akcijska perspektiva* poudarja specifični značaj organizacije kot proizvod prejšnjega in sedanjega vodstva in njenega uspeha, da vodi organizacijo k bogatitvi njenih posebnih sposobnosti in kompetenc. *Interpretativno-akcijska perspektiva* raziskuje naravo sistema vlog in vzorcev delovanja, ki so jih oblikovali člani organizacije na osnovi spoznavnih možnosti in sprejetih definicij situacije. V *interpretativni perspektivi* je organizacija razumljena kot pomenska struktura oziroma mreža z unikatnim vzorcem, ki je proizvod njene zgodovine, definicij situacij, vsiljenih s strani dominantnih akterjev, interpretacij in pomenov, ki jih člani pripisujejo dogodkom in delovanju v organizacijskem svetu (Mesner Andolšek 1995: 17–18).

Allaire in Firsirotu (v Mesner Andolšek 1995: 19–20), predstavnika simbolne šole, sta sredi 80-ih let razložila organizacijsko kulturo skozi tri med seboj povezane komponente, in sicer sociostrukturni sistem, kulturni sistem ter igralci oziroma člani organizacije. Sociostrukturni sistem je komponenta, sestavljena iz součinkovanja formalnih struktur, strategij, politik in procesov upravljanja ter drugih komponent⁶ organizacijske realnosti in delovanja. Kulturni sistem obsega skupni sistem simbolov, ki se izraža v mitih, ideologiji, vrednotah in drugih kulturnih artefaktih. Člani oziroma akterji imajo posebne lastnosti, sposobnosti, izkušnje in pooblastila. Zaposleni niso samo pasivni sprejemniki posredovane realnosti, temveč sami prispevajo in oblikujejo pomene iz dogodkov in dejanj.

⁶ Allaire in Firsirotu (v Mesner Andolšek 1995: 19–20) med druge komponente organizacijske realnosti prištevata formalne cilje, strukturo moči, kontrolne mehanizme, sisteme nagrajevanja in motivacije, procese kadrovanja, selekcije, izobraževanja in procese vodenja in upravljanja.

4. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je koncept, s katerim lahko razložimo številne organizacijske pojave (Žurga 2001: 37). Najprej se je pojavil v antropologiji in sociologiji (Butler 1991: 189, Ivanko 2004: 251, Kavčič 2005: 1, Lipičnik 1993: 240). Antropologinja Symingtonova je leta 1983 kulturo definirala kot kompleksno celoto, ki vključuje znanje, verovanja (tj. prepričanja, v angleščini »beliefs«) umetnost, zakone, moralo, sposobnosti in navade, ki jih od vsakega člana pričakuje družba (Gibson et al 1994: 61, Management Consulting Courses 2004: 5). Primerjanje organizacij s plemeni ima svojo veljavnost: vsak, ki vstopi v organizacijo prvič, odkrije unikatno atmosfero, ki se zdi posebna za to organizacijo: način oblačenja, govorjenja, fizične pojave, predpostavke (Butler 1991: 189).

Po Vili (1994: 344) kultura v širšem pomenu označuje vse, kar je človek ustvaril skozi stoletja in je cenjeno v umetnosti, književnosti, običajih, znanosti itd., in kar se je prenašalo iz generacije v generacijo. Hofstede (2001: 10) pravi, da beseda kultura izvira iz latinskega jezika, iz pomena besede kultivacija. Kultivacija se, kot pravi Morgan (2004: 109–110, 1997: 120), nanaša na proces obdelovanja in odkrivanja zemlje. Ponavadi se nanaša na vzorec razvoja, ki se odraža v družbenem sistemu znanja, ideologije, vrednot, zakonov in ritualov, nanaša pa se tudi na izboljšave v sistemih prepričanj in navad kot na stališče »biti kultiviran«. Obe uporabi sta izvedeni iz opazovanja primitivnih družb v 19. stoletju in vsebujeta idejo, da različne družbe dokazujejo različne stopnje družbenega razvoja. Danes se koncept kulture uporablja za oznako različnih skupin ljudi z različnimi načini življenja.

Čeprav obstajajo številne⁷ definicije organizacijske kulture različnih avtorjev (Kavčič 2005: 3–4, Kavčič 2006: 5, Tavčar 2002: 17, Žurga 2001: 38), pa organizacijska kultura ni homogen pojem (Kavčič 2005: 3–4, Kavčič 2006: 4, Žurga 2004: 46). Iz različnih definicij organizacijske kulture lahko povzamemo, da zajema širok spekter socialnih pojavov (Davies, Mannion, Nutley, Ott in Schein v Pagon 2007), med katerimi so najpomembnejši nazoni, vrednote, norme, pravila vedenja, simboli, prepričanja ipd. (Dawson 1992: 136, Ivanko 2004: 251, Kilmann et al 1986: 9, Lipičnik 1993: 240, Mihalič 2004, Pagon 2004, Žurga 2001: 38).

⁷ Vzrok za raznolikost definicij organizacijske kulture vidi Ott (v Kavčič 2005: 4, v Kavčič 2006: 6) v naravi pojava, kajti organizacijska kultura je pojem in ne predmet, in je spremenljiva ter dinamična.

Zaradi njihove pestrosti obstaja le malo soglasja glede definicije, načina opazovanja, merjenja in spreminjanja organizacijske kulture (Pagon 2004).

Taylor (1924) je predlagal eno izmed prvih opredelitev kulture. Po njem je kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in druge sposobnosti in navade članov določene družbe (Hofstede et al 1990: 311, Morgan 2004: 348, Treven in Srića 2001: 41).

Elliott Jaques je z delom *The Changing Culture of a Factory* (1952) postal eden izmed prvih, ki so konceptualizirali⁸ organizacijsko kulturo (Hatch in Cunliffe 2006: 179, Hofstede 2001: 392). Trdil je, da je osredotočenje na strukturo vodilo organizacijske raziskovalce k ignoriranju človeških in čustvenih elementov organizacijskega življenja (Hatch in Cunliffe 2006: 179).

Antropologa Kroeber in Kluckholm⁹ sta leta 1952 analizirala 164 opredelitev organizacijske kulture (de Chernatony 2002: 144, Deshpande in Webster v Jančič 1990: 113, Ivanko 2004: 235, Kavčič v Kavčič 2005: 3, Kavčič 2006: 5, Morgan 2004: 348–349). Opredelitve sta združila v pet sklopov, v katerih kultura pomeni: vrednote in prepričanja, ki si jih delijo člani družbe; vzorce obnašanja, čustvovanja in reagiranja v družbi, ki kot podlago vključujejo tudi nenapisana pravila; naučene odgovore, ki so se v preteklosti izkazali kot dobri; tradicionalen in varen način razmišljanja, čustvovanja in reagiranja, ki je značilen za način, kako se kakšna skupina ljudi sooča s problemi; in družbeno resničnost, stvari, ki jih ljudje jemljejo kot samoumevne (Deshpande in Webster v Jančič 1990: 113).

V poznih 70-ih in v 80-ih letih 20. stoletja so se (predvsem) v ZDA pojavile uspešnice s področja organizacijske kulture:¹⁰ William Ouchi (1981): *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Terrence E. Deal in Allan A. Kennedy (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Thomas J. Peters in Robert H. Waterman (1982): *In Search of Excellence* in Edgar Schein (1985): *Organizational Culture and*

⁸ Jaques (v Hofstede 2001: 392) je kulturo tovarne opredelil kot običajni tradicionalni način razmišljanja in delanja stvari, ki je skupen vsem njenim članom, in ki se jih morajo novi člani naučiti ali vsaj delno sprejeti.

⁹ Omenjena avtorja trdita, da je kultura sestavljena iz eksplicitnih in implicitnih vzorcev zahtevanega vedenja, ki se prenaša preko simbolov in sestavlja različne dosežke človeške skupine vključno z utelešenjem v artefaktih; bistveno jedro kulture je sestavljeno iz tradicionalnih (zgodovinsko izvedenih in izbranih) idej in njihovih vrednot (Gibson et al 1994: 61, Management Consulting Courses 2008: 5).

¹⁰ Nekateri avtorji uporabljajo tudi izraz korporativna kultura (Hofstede 2001: 393).

Leadership (akademski knjiga). Omenjeni avtorji so organizacijsko kulturo opisovali kot nekaj, s čimer lahko upravljamo in zvišamo organizacijsko učinkovitost in tekmovalnost (Baker 2002, Hatch in Cunliffe 2006: 179–180, Hofstede 2001: 392, Kavčič 2005: 1, Kavčič 2006: 1, Marshall 1998: 470).

Deal in Kennedy (1982) trdita, da je kultura »način, kako pri nas delamo« (Tavčar 2002: 17, Deal v Glidewell 1986: 27, Gorišek v Kerin 2003: 100).

Smirchicheva (1983) definira kulturo kot ključne vrednote, prepričanja in predpostavke, ki si jih delijo udeleženci v organizaciji. Ta definicija je glede na opažanje ideologije sorodna Sarthejevi (Butler 1991: 189, Weick 1995: 73).

Kilmann in Saxton (1985) pravita, da je sestavljena iz vrednot, verovanj, predpostavk, zaznavanj, norm, artefaktov in vzorcev obnašanja. Kultura je za organizacijo to, kar je osebnost za posameznika (Gibson et al 1994: 62).

Sathe (1985) kulturo opredeli kot »niz pomembnih vrednot in stališč, značilnih za člane posamezne skupnosti in nanašajočih se na njihov pogled na svet ter na ideale, za katere si je vredno prizadevati« (Treven in Srića 2001: 41).

Scholz (1987) jo definira kot vse prevevajočo, nevidno, notranjo in neformalno zavest organizacije, ki vodi obnašanje posameznikov in se oblikuje na osnovi njihovega obnašanja (Jančič 1990: 115).

Mesner Andolškova organizacijsko kulturo opredeli kot določeno vrsto skupnih pomenov oziroma skupni simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije (Čimžar 2006: 14, Mesner Andolšek 1995: 10).

Nekateri teoretiki so razpravljali o oblikovanju organizacijske realnosti. Sociolog Harold Garfinkel (1967) je pojasnil, da so najbolj rutinski in dognani pogledi družbene realnosti spretnostni dosežki. Narava kulture je zasnovana na družbenih normah in običajih, in kdor je zvest tem pravilom obnašanja, je uspešen pri oblikovanju družbene realnosti. Organizacijski psiholog Karl Weick (1979, 1995) je opisal proces, s katerim realnost oblikujemo in strukturiramo kot proces uzakonitve. Kot Garfinklov koncept dovršitve tudi njegov koncept

poudarja proaktivno vlogo, ki jo nevede igramo v ustvarjanju našega sveta (Morgan 2004: 125–127).

Tudi Hofstede se strinja, da je kultura¹¹ organizacije kakor osebnost posameznika (Kavčič 2005: 8, Kavčič 2006: 10). Manifestira se preko verbalnega in neverbalnega vedenja članov organizacije (Jančič 1990: 113, Kavčič 2005: 8, Kavčič 2006: 10). Hofstede jo pojmuje kot kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene človeške skupine razlikujejo od drugih (Dawson 1992: 136, Hofstede 2001: 9, 391, Jančič 1990: 113, Kavčič 2005: 8, Kavčič 2006: 10, Management Consulting Courses 2004: 5, Mihalič 2004, Tavčar 2002: 17, Tavčar 2000: 57, Treven in Srića 2001: 41, Van der Heijden et al 2002: 96). Miselni programi ustvarjajo vzorce razmišljanja, čustvovanja in delovanja (Dawson 1992: 136). Posameznik nosi s seboj mentalne programe vsaj treh ravni (Hofstede 2001: 2-3, Jazbec 2005: 4–5, Kavčič 2005: 8, Kavčič 2006: 10, Tavčar 2000: 57, Tavčar 2002: 17):

1. **univerzalno raven** predstavljajo programi, ki so skupni (skoraj) celotnemu človeštvu (dedna človeška narava);
2. **kolektivno raven** predstavljajo priučeni mentalni programi, ki so skupni določeni skupini, ne pa tudi drugim. Na tej ravni so mentalni programi naučeni;
3. **individualno raven** predstavljajo programi, ki so edinstveni, tako da niti dva človeka nimata istega. Na tej ravni so nekateri programi podedovani. Gre za osebnost posameznikov, ki temelji na vrednotah.

Kultura je priučena in ne dedovana. Izhaja iz družbenega okolja in se prenaša iz roda v rod kot izročilo (Tavčar 2000: 57). Osnovna značilnost organizacijske kulture je, da je socialna tvorba, ki je rezultat vedenja zaposlenih v organizaciji (Ivanko 2004: 251). Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot skupne vrednote in norme obstoječe organizacije, ki se jih morajo naučiti novi zaposlenim (Vecchio et al 1995: 260). Organizacijska kultura je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge. Je družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja (Vila 1994: 344).

¹¹ Pri opredeljevanju organizacijske kulture Geert Hofstede izhaja iz prepričanja, da je le-ta različna od nacionalne kulture, čeprav obe definira kot kolektivno programiranje duha. Nacionalna kultura se izraža predvsem v vrednotah in nekoliko manj v praktičnem delovanju, nasprotno pa se organizacijska kultura kaže predvsem v praktičnem delovanju in manj v vrednotah. Organizacijska kultura se kaže navzven predvsem v skupnem zaznavanju organizacijskega vedenja. Temelje nacionalne (družbene) kulture ljudje pridobijo predvsem v procesih primarne in sekundarne socializacije, v družini in šoli, kjer se privzgojijo temeljne kulturne vrednote, nasprotno pa je temeljno mesto oblikovanja organizacijske kulture delovno mesto v organizaciji (Hofstede 2001: 394, Kavčič 2005: 10, Kavčič 2006: 12).

Organizacijska kultura je konstrukt¹² (Hofstede et al 1990: 286, Hofstede 2001: 393, Trompenaars 2003: 183). Čeprav ni konsenza o njeni definiciji, se večina avtorjev strinja, da je (Hofstede 2001: 393, Hofstede et al 1990: 286):

1. holistična;¹³
2. zgodovinsko pogojena;
3. povezana z antropološkimi koncepti;
4. družbeno konstruirana;
5. mehka;
6. relativno stabilna (težko jo je spremeniti).

Obstaja ogromno dejavnikov, ki oblikujejo organizacijsko kulturo. Ti dejavniki so medsebojno povezani in prepleteni (Kavčič 2005: 19, Kavčič 2006: 24). Brown (v Kavčič 2005: 20, v Kavčič 2006: 24) pravi, da se navadno kot najpomembnejši dejavniki navajajo: družbena ali nacionalna kultura,¹⁴ ustanovitelji in voditelji (opredelitev poslanstva in vizije ter stila vodenja) in dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja v poslovnem okolju. Avtorje lahko glede na poudarjanje teh dejavnikov uvrstimo v dve perspektivi (Robey in Sales 1994: 364). Po prvi perspektivi kulture organizacij odražajo **zunanje** nacionalne etične ali religiozne dejavnike, po drugi pa odsevajo **notranje** menedžerske, profesionalne ali poslovne zgodovinske **dejavnike** (Dawson 1992: 141–142).

Raziskovalce s področja organizacijske kulture lahko razdelimo na **zastopnike integracijske** paradigme in zastopnike **diferencijske paradigme** (Smirchich v de Chernatony 2002: 145). Zastopniki integracijske paradigme so organizacijsko kulturo opredelili kot nekaj, kar organizacija »ima« (de Chernatony 2002: 145, Kavčič 2006: 4, Smirchich v Hofstede 2001: 393). Izhodišče te paradigme je, da niz vrednot in temeljnih načel izraža željo zaposlenih po redu in doslednosti pri delu (de Chernatony 2002: 145). Po tem pojmovanju organizacijsko kulturo razumemo kot eno izmed neodvisnih spremenljivk, ki vplivajo na dogajanja v

¹² Trompenaars (2003: 183) trdi, da je organizacija bistven kulturni konstrukt, ker je kultura sistem skupnih pomenov.

¹³ Morgan (2004: 129) trdi, da ima kultura v najbolj temeljnem smislu holografsko lastnost, ki se nanaša na to, da so značilnosti celote vkodirane v vse njene dele.

¹⁴ Eden izmed najbolj znanih raziskovalcev vpliva družbene ali nacionalne kulture na organizacijsko kulturo je Hofstede. Hofstede je na osnovi svoje raziskave, ki je zajela 116.000 zaposlenih v IBM v 72 državah, definiral pet dimenzij, ki razlagajo razlike in podobnosti med kulturami. To so hierarhija (visoka ali nizka stopnja razlik v moči), resnica (visoka ali nizka stopnja izogibanja negotovosti), identiteta (individualizem ali kolektivizem), spol (moškost ali ženskost) in vrednote (dolgoročna ali kratkoročna usmeritev). Zadnjo dimenzijo je dodal kasneje in jo prevzel od raziskovalcev kitajske kulture (Butler 1991, Daft 1994, Dawson 1992, Gibson et al 1994, Hofstede 2001, Hofstede et al 2006, Kavčič 2005, Tavčar 2000, Tavčar 2002, Treven in Srića 2001, Vila 1994, Van der Heijden et al 2002).

organizaciji in na njeno vedenje (Driskill in Brenton v Kavčič 2006: 4, de Chernatony 2002: 145). Kultura je lahko notranja ali zunanja organizacijska spremenljivka (Kavčič, 2006: 4). Predstavniki poudarjajo enovitost prepričanj, ki izhaja iz skupinskega soglasja znotraj organizacije, pri tem vodilno poslovodstvo opredeli kulturo organizacije in usmerja zaposlene, da jo sprejmejo in se je držijo (Legge v de Chernatony 2002: 145). Schein, eden najbolj znanih avtorjev del o kulturi, je vodilni predstavnik te šole (de Chernatony 2002: 145).

Pojmovanje, da je kultura nekaj, kar organizacija »je« (Driskill in Brenton v Kavčič 2006: 4, Smirchich v Hosftede 2001: 393), se osredotoča na to, kako organizacija ustvarja kulturo in kako vpliva na člane, ki so njen del (Driskill in Brenton v Kavčič 2006: 4). V tem primeru se kultura uporablja kot metafora za organizacijo (Kavčič 2006: 4, de Chernatony 2002: 146). To razumevanje se usmerja na procese v organizaciji; na njihov potek, sestavo in spreminjanje. Vse v organizaciji je povezano s kulturo (način vodenja, komunikacije, struktura, vrednote, zgodbe itd.) (Kavčič 2006: 4). Po tej razlagi v vseh podjetjih obstajajo subkulture, od katerih ima vsaka podobne skupne vrednote in načela, vendar stopnja, do katere so skladne s kulturo vodilnega poslovodstva, ni povsod enaka (de Chernatony 2002: 146). V tem primeru so uporabljeni predvsem trije načini definiranja (Kavčič 2006: 4):

1. *»kultura kot celota skupnih spoznanj članov, kot skupni načini (vzorci) mišljenja članov organizacije;*
2. *kultura kot sistem skupnih simbolov članov organizacije (jezik, neverbalno komuniciranje, način reševanja konfliktov, vzpostavljanja prijateljstev itd.);*
3. *kultura kot izraz nezavednih procesov (skupna prepričanja, temeljne domneve itd.).«*

Razlika med nazoroma se pokaže pri raziskovalni uporabi. Raziskovalci, ki kulturo razumejo kot spremenljivko, se pri izboljševanju produktivnosti usmerijo na posamezni vidik, raziskovalci, ki organizacijo razumejo kot kulturo, pa se usmerijo na opisovanje procesov in odnosov v organizaciji, ki imajo za sestavino tudi dano stopnjo produktivnosti (Kavčič 2006: 4).

Po Kotterju in Heskettu se definicije organizacijske kulture razlikujejo z vidika vidnosti in opazljivosti organizacijske kulture ter z vidika spremenljivosti kulture. Z **vidika vidnosti, opazljivosti** organizacijske kulture se razlikujejo po tem, ali in koliko poudarjajo globlje, nevidne sestavine organizacijske kulture ter koliko se omejujejo na bolj zunanje, vidne pojave. Z **vidika spremenljivosti** organizacijske kulture nekateri poudarjajo stabilnost in

trajnost organizacijske kulture, drugi pa hitro spremenljivost (Kavčič 2005: 4–5, 25, Kavčič 2006: 6).

Koncept organizacijske kulture ima tudi svoje omejitve. Prvič, ni edini pogled na organizacijo. Drugič, kljub številnosti konceptov, ni definiran na enak način s strani teoretikov in raziskovalcev (Gibson et al 1994: 62). Nezmožnost oblikovati univerzalno definicijo vsebuje dve nevarnosti. Prva nevarnost je, da se kot organizacijska kultura označi vse, kar ni mogoče določeneje definirati. Druga nevarnost pa je, da se razume kot modna kategorija in kot pojav, ki se pogosto spreminja (Kavčič 2005: 4, Kavčič 2006: 5).

4.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE PO SCHEINU

Schein organizacijsko kulturo razume kot pojav, ki poleg opaznih vključuje tudi neopazne značilnosti. Definicijo organizacijske kulture je zapisal v različnih oblikah v različnih časovnih obdobjih (Kavčič 2005: 5, Kavčič 2006: 7). Schein izhaja iz podobnih konceptualnih okvirov kot Allaire in Firsirotu, vendar je njegova opredelitev iz leta 1985 in 1987 bolj natančna (Mesner Andolšek 1995: 21).

»Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (Mesner Andolšek 1995: 21, Schein 1987: 6).

Po njegovi kasneje nekoliko spremenjeni definiciji je organizacijska kultura vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki se jih je skupina naučila (iznašla, odkrila ali razvila) skozi reševanje problemov eksterne adaptacije in interne integracije, in ki so delovale dovolj dobro, da jih smatramo za veljavne, zato se jih novi člani učijo kot pravilen način zaznavanja, razmišljanja in čustvovanja glede na te probleme (de Chernatony 2002: 148, Ivanko 2004: 236, Jančič 1990: 114, Kavčič 2005: 5–6, Kavčič 2006: 7, Pagon 2004, Robey in Sales 1994: 364, Schein v Glidewell 1986: 11, Schein 1995: 25, Schein 1997: 12, Tavčar 2002: 17, Žurga 2001: 38, Žurga v Ferfila et al 2002: 244, Žurga 2004: 46).

Schein razume kulturo kot naučen proizvod skupinske izkušnje (Mesner Andolšek 1995: 21). Kulturo obravnava kot proces. Kulturne predpostavke so članom kulture očitne, ker so vzete kot dane. Kultura ima strukturo in obliko in obsega vzorec predpostavk, ki pomaga ljudem v organizaciji pri spopadanju s problemi. Pomemben je tudi proces učenja kulture in njenega prenašanja (Robey in Sales 1994: 364).

Ta definicija vključuje problem socializacije, problem vedenja in problem obravnavanja kulture v večjih organizacijah (Schein 1995: 25–27, Schein 1997: 12–15). Definicija opozarja na težavnost spopadanja z izzivom usklajevanja ciljev in ravnanj posameznih članov in poudarja vlogo skupnih temeljnih predpostavk, ki vplivajo na prepričanja in vedenje, s čimer opozarja, da je organizacijska kultura mnogo več kot le »način, kako tu stvari počnemo« (Davies, Mannion in Nutley v Pagon 2007). Da bi bili uspešni pri uvajanju sprememb v organizaciji, moramo razumeti procese kolektivnega mišljenja, ki določajo ravnanje posameznikov na zavedni in na nezavedni ravni. Zaradi tega se poglobljena analiza in razumevanje organizacijske kulture izkažeta za koristno (Davies, Mannion, Marshall in Scott v Pagon 2007). Ljudje imamo potrebo, da delujemo po stabilnih vzorcih kategorij razmišljanja, čustvovanja in odzivanja. Kultura je na primarni ravni mehanizem izogibanja negotovosti in nervozi kot obrambni mehanizem skupine, na višji ravni pa daje pozitivne pomene dogodkom (Schein v Glidewell 1986: 12).

Definicija poudarja funkcije, ki jih kultura izvaja za njene člane, torej eksterno adaptacijo in interno integracijo. Na kulturo vpliva veliko število zunanjih dejavnikov okolja; kultura pomaga organizaciji pri prilagoditvi na zahteve okolja (Robey in Sales 1994: 365). **Problemi eksterne (zunanje) adaptacije** so dejavniki, ki določajo, ali bo skupina preživela ali ne (Kavčič 2005: 7, Kavčič 2006: 9). Ta vidik Schein povezuje s ciklom reševanj problemov, ki vsebuje naslednje sestavine (Kavčič 2005: 7, Kavčič 2006: 9):

1. razvoj soglasja o strategiji in primarni nalogi skupine (doseganje skupnega razumevanja temeljnih nalog, manifestnih in latentnih funkcij);
2. soglasje o ciljnih skupine;
3. razvoj soglasja o sredstvih, ki jih skupina lahko uporabi pri doseganju ciljev (npr. delitev dela, organizacijska struktura, sistem nagrajevanja in sistem avtoritete);
4. razvoj soglasja o merilih, s katerimi bo merjeno, kako uspešno skupina izpolnjuje svoje cilje (informacijski in kontrolni sistem);

5. razvoj soglasja o potrebnih dopolnilih in popravkih, če skupina ni uspešna pri doseganju ciljev.

Interna (notranja) integracija se nanaša na upravljanje skupine kot skupine, ki je pogoj njenega preživetja (Kavčič 2005: 7–8, Kavčič 2006: 9, Schein 1995: 75–76, Schein 1997: 70–71). Notranja integracija ima naloge razviti (Kavčič 2005: 7–8, Kavčič 2006: 10, Schein 1995: 75–76, Schein 1997: 70–71):

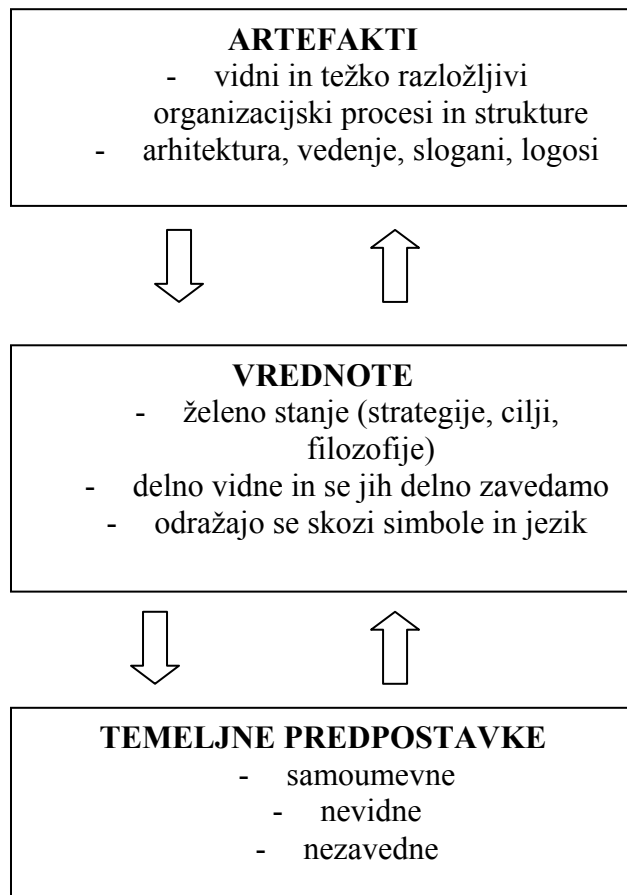
1. skupni jezik in skupni pojmovni sistem, ki ga člani uporabljajo;
2. meje skupine in kriterije za vključitev v skupino in izključitev iz nje;
3. kriterije za razporeditev statusa in moči;
4. kriterije za domačnost, prijateljstvo in ljubezen v različnih delovnih in družinskih situacijah;
5. kriterije za nagrajevanje in kaznovanje;
6. razlaganje nerazložljivega — ideologije in vere — za vodenje tistega, kar je sicer nedostopno vodenju.

4.2 RAVNI ORGANIZACIJSKE KULTURE PO SCHEINU

Schein je z delitvijo organizacijske kulture na tri ravni, ki se nanašajo na stopnjo vidnosti kulturnega fenomena (Mihalič 2004, Schein 1987: 13, Schein 1997: 16), poskušal preseči delitev¹⁵ med adaptivno in ideativno kulturo (Kavčič 2005: 43, Kavčič 2006: 55). Organizacijska kultura je sestavljena iz ravni vidnih pojavnih znakov (artefaktov), ravni proglašanih vrednot, pravil in norm obnašanja in ravni prikritih, temeljnih podmen, ki ostajajo v ozadju (de Chernatony 2002: 149, Kavčič 2005: 6, Kavčič 2006: 7, Pagon 2004, Schein 1987: 13–21, Schein 1995: 29–34, Schein 1997: 16–27, Tavčar 2000: 59–67, Tavčar 2002: 28).

¹⁵**Adaptivni koncept** kulture temelji na neposrednem opazovanju članov skupnosti (materialni predmeti, orodja, jezik idr.), **ideativni koncept** pa se nanaša na to, kar je duhovno skupno članom neke skupnosti (skupna prepričanja, stališča, vrednote, znanje, pomeni, ideje idr.) (Kavčič 2005: 43, Kavčič 2006: 55).

Slika 4.2.1: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vira: Schein 1995: 30, Schein 1997: 17.

2.2.1 ARTEFAKTI

Artefakti vključujejo vse, kar zaznamo ob stiku s tujo kulturo. Med artefakte prištevamo arhitekturo fizičnega okolja (npr. ureditev pisarn), jezik, tehnologijo in proizvode, slog oblačenja, pravila naslavljanja, mite, zgodbe, rituale, ceremonije in vidne vedenjske obrazce zaposlenih. Za dobro razumevanje fizičnega sveta moramo analizirati tudi vrednote, ki usmerjajo obnašanje članov organizacije (de Chernatony 2002: 149, Mesner Andolšek 1995: 22, Pagon 2004, Schein 1987: 14–15, Schein 1995: 30–31, Schein 1997: 17–18, Tavčar 2000: 59, Tavčar 2002: 19).

2.2.2 VREDNOTE

Schein (1995: 31, 1997: 19) vrednote definira kot nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je. Vrednote in norme razlagajo smisel fizičnega sveta. Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katera vedenja so pravilna in katera napačna. Po svoji naravi so vedno pozitivne, saj opisujejo prepričanje o tem, da je nekaj dobro, zaželeno. Pri organizacijski kulturi gre za skupne vrednote, ki omogočajo skupno delovanje zaposlenih v organizaciji (Pagon 2004).

Vrednot se večinoma ne zavedamo (Tavčar 2000: 59, Tavčar 2002: 18–19). Ker so težko neposredno opazne, pogosto o njih sklepamo šele na podlagi spraševanja ključnih ljudi v organizaciji. Schein opozarja, da s tem pridemo le do manifestnih ali izpostavljenih vrednot, ki pa povedo le to, kar bi ljudje idealno želeli imeti za razlog njihovega ravnanja. Prave vrednote so lahko skrite ali zunaj zavesti, zato jih Schein postavlja na mejo med zavestnim in zunajzavestnim (Kavčič 2005: 26, Kavčič 2006: 34).

Schein pravi, da moramo ločevati med vrednotami, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami, in tistimi, ki niso. Po sprejetih vrednotah še ne moremo soditi o organizacijski kulturi, kajti sprejete vrednote so včasih nasprotne obstoječi kulturi. Skupne vrednote nastajajo v procesu kognitivne transformacije. Voditelj prepriča skupino, da se odloči za neko rešitev. Predlog, ki ga vodja poda na začetku, ima status vrednote, ki pa je na začetku nekoliko vprašljiv in dvomljiv. Če je rešitev uspešna, se sprejeta vrednota preoblikuje v skupno vrednoto ali prepričanje in sčasoma v skupno predpostavko. Brez skupnih vrednot je izjemno težko oblikovati vizijo in poslanstvo organizacije (Mesner Andolšek 1995: 22–23, Schein 1987: 15–17, Schein 1995: 32, Schein 1997: 19–21, Tavčar 2002: 18, Zdenek v Pagon 2004).

2.2.3 TEMELJNE PREDPOSTAVKE

Temeljne predpostavke so nezavedni odzivi, ki določajo način zaznavanja, mišljenja in čutenja članov skupine. So postopno naučene, vzete kot pravilne in so močnejše od vrednot. Temeljne predpostavke so samoumevne, nevprašljive in tako močno vsidrane v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in

nesprejemljivo. Nastanejo na podlagi kulturnih paradigem oziroma v konsistenten vzorec povezanih predpostavk. Rešitev problema postane temeljna predpostavka, ko gre skozi proces kognitivne transformacije (Kavčič 2005: 6, 25–26, Kavčič 2006: 7, Mesner Andolšek 1995: 22, Pagon 2004, Pečar 2003: 170, Schein 1987: 13–21, Schein 1997: 21–26).

Po Scheinu poznamo temeljne predpostavke, ki so univerzalnega pomena za vse organizacije (Brown v Kavčič 2005: 25, Brown v Kavčič 2006: 33–34, Kavčič 2005: 6, Kavčič 2006: 8, Schein 1997: 94–143, Scholz v Tavčar 2000: 57–58, Tavčar 2000: 59–60, Tavčar 2002: 18):

- **predpostavke o razmerju med človekom in naravo:**¹⁶ organizacije se razlikujejo v ocenah o usmerjanju svoje prihodnosti. Nekatere ocenjujejo, da lahko same kontrolirajo svoje okolje, druge ocenjujejo, da se morajo z okoljem usklajevati, tretje pa se ocenjujejo kot odvisne od okolja;
- **predpostavke o resničnosti in resnici:** kaj je stvarno in kaj ne, kaj so dejstva in kaj ne; kaj so dejstva v snovnem in družbenem področju, kako opredeljujemo resnico in ali le-ta izhaja iz razodetja ali iz odkritij;
- **predpostavke o času:** predpostavke, ki opredeljujejo temeljne koncepte skupine o času, kako ga določamo in merimo, koliko vrst časa je in kako pomemben je čas v kulturi;
- **predpostavke o prostoru:** skupne predpostavke o prostoru in razdelitvi prostora, o razporejanju in lastništvu prostora, o simbolnem pomenu prostora, ki obdaja osebo, vloga prostora v opredeljevanju razmerij kot sta stopnja zaupnosti in zasebnosti;
- **predpostavke o človeški naravi:** skupne predpostavke o tem, kaj pomeni biti »človeški« in katere človeške lastnosti veljajo za intrinzične ali prvinske; je človeška narava dobra, zla ali nevtralna; ali morejo postajati človeška bitja popolnejša ali ne;
- **predpostavke o človeški dejavnosti:** skupne predpostavke o dejavnostih ljudi do okolja, ki so primerne glede na podmene o resničnosti in človeški naravi: kaj je prava mera aktivnosti in pasivnosti v temeljni naravnosti posameznika v življenju; kakšno naj bo razmerje organizacije do okolja; kaj je delo in kaj igra;
- **predpostavke o razmerjih med ljudmi:** predpostavke o temeljni naravnosti, ki naj se je ljudje držijo v medsebojnih razmerjih, v razporejanju moči in naklonjenosti; je življenje sodelovanje ali tekmovanje; kaj je primerna psihološka pogodba med delodajalci in delojemalci; ali pristojnosti temeljijo na tradicionalni premočrtni

¹⁶ Te predpostavke v Scheinovih kasnejših delih (1995, 1997) več ne najdemo.

avtoriteti, na moralnem soglasju, zakonu ali karizmi (nadarjenost); kakšne so skupne podmene o pravih načinih za urejanje nasprotij in odločanja.

4.3 VLOGA VODENJA PRI UPRAVLJANJU KULTURE

Organizacijska kultura je sredstvo, ki ga vodje lahko uporabijo za oblikovanje učinkovite organizacije (Žurga 2001: 37). Ključni element organizacije ni organizacijska kultura sama po sebi, ampak to, kar vrhovni menedžment naredi z njo (Hofstede 2001: 408). Vodenje ima pomemben vpliv na spreminjanje kulture, saj ima po svoji funkciji moč usmerjanja kulture v želeno smer (Mihalič 2004). Kultura je odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje predpostavke o tem, kaj je dobro in primerno (Kavčič 2005: 22, Kavčič 2006: 27, Mihalič 2004). Kasneje, ko se vzorci utrdijo, pa kultura vpliva na strategijo, politiko, cilje, celostni sistem, procese in načine medsebojnega delovanja (Mihalič 2004). Nadzor in razumevanje organizacijske kulture sta ključni odgovornosti vodij ter temeljno orodje menedžmenta pri doseganju poslovnih rezultatov. Vloga vodje organizacije je upravljanje nasprotujočih si potreb na sinergijski način, tako da ustvari okolje, ki za ustvarjanje stalnega napredka lahko nasprotujoče si sile pomiri (Žurga 2004: 46).

K poudarjanju pomena voditeljev¹⁷ pri organizacijski kulturi je največ prispeval Edgar Schein (Kavčič 2005: 22, Kavčič 2006: 27). »Kultura in vodenje sta dve strani istega kovanca; voditelji najprej ustvarijo kulture pri oblikovanju skupin in organizacij. Šele ko kultura že obstaja, določijo kriterije za vodenje« (Schein 1997: 15).

4.4 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsaka kultura opravlja v organizaciji več funkcij. Ena izmed njih je zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo (Mesner Andolšek v Treven in Srića 2001: 85–86). Druga funkcija organizacijske kulture se nanaša na njeno vlogo določanja mej. S kulturo se ustvarjajo razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge. Tretja funkcija je vzpostavljanje občutka identitete pri

¹⁷ O definiciji vodenja je doseženega le malo soglasja. Gre za skupinski proces in proces vplivanja, ki lahko poteka na različne načine, zato je v strokovni literaturi veliko opisov in klasifikacij stilov vodenja kot relativno celovitega vzorca vedenja osebe na vodilnem položaju v organizaciji (Kavčič 2005: 22, Kavčič 2006: 27).

članih organizacije. Kultura pospešuje sodelovanje članov pri uresničevanju širših interesov in ne samo njihovih osebnih interesov. Njena naslednja funkcija je povečevanje stabilnosti družbenega sistema v organizaciji. V tem kontekstu jo razumemo kot »družbeno lepilo«, ki povezuje člane organizacije z zagotavljanjem ustreznih standardov, ki se nanašajo na to, kaj je v organizaciji dopustno reči in narediti. Zadnja funkcija se nanaša na vlogo kulture kot kontrolnega mehanizma, s katerim usmerjamo in oblikujemo vedenje zaposlenih (Treven in Srića 2001: 86).

4.5 MOČNE IN ŠIBKE ORGANIZACIJSKE KULTURE

V zadnjih letih je postalo priljubljeno razvrščanje na močne in šibke kulture. Vzrok za tako razlikovanje kultur izhaja iz vpliva, ki ga imata ena in druga kultura na vedenje zaposlenih. Za močno kulturo se predpostavlja, da v večji meri vpliva na vedenje članov organizacije in je bolj neposredno povezana z zmanjševanjem odhajanja zaposlenih iz organizacije kot šibka (Robbins v Treven in Srića 2001: 83). V močni organizacijski kulturi so pomembne vrednote vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih, so torej splošno sprejete. Čim bolj člani te vrednote sprejemajo, tem močnejša je kultura. Ta definicija predpostavlja, da ima močna kultura velik vpliv na vedenje njenih članov. Ker je sprejeta od vseh članov, vzpostavlja ustrezno stopnjo kontrole njihovega vedenja (Treven in Srića 2001: 83).

Schein (v Pagon 2004) **moč organizacijske kulture** opredeli kot stopnjo, s katero posamezna organizacijska kultura vpliva na vedenje posameznikov in skupin v organizaciji. Moč ima tri sestavine: prežetost, razširjenost in jasnost. *Prežetost* pomeni število pomembnih predpostavk, vrednot in prepričanj, ki si jih med sabo delijo člani neke skupine, *razširjenost* je stopnja, do katere so posamezniki ponotranjili elemente organizacijske kulture, *jasnost* pa pomeni jasno določitev hierarhije elementov organizacijske kulture v neki organizaciji. Na moč organizacijske kulture vplivata tudi število zaposlenih v organizaciji ter njihova geografska razpršenost. Organizacijska kultura je močnejša v primeru, ko imamo majhno število zaposlenih na omejenem prostoru, ki omogoča visoko stopnjo medsebojnega komuniciranja. Scholz (v Jančič 1990: 116) ugotavlja, da na moč organizacijske kulture vplivajo naslednji dejavniki: doba trajanja zaposlitve, pomanjkanje alternativ za zaposlene, navzočnost ritualov in prireditvev, možnost dostopa do lastništva, vzorniki, zgodbe, miti idr.

Večina popularnih piscev neposredno povezuje moč kulture in organizacijsko učinkovitost (Deal in Kennedy v Robey in Sales 1994: 375, Ouchi, Deal, Kennedy, Peters in Waterman v Schein v Kilmann et al 1986: 17). Hofstede (1980) je bil eden izmed prvih avtorjev, ki je trdil, da obstaja povezava med močnimi, enotnimi kulturami in uspešnostjo organizacij. Sledili so mu Peters in Waterman (1982), Kanter (1989) ter Denison (1990). Bistvo njihovih razmišljanj je, da so za trdne korporacijske kulture značilne dosledne vrednote in podobni vedenjski slogi, s katerimi se na delovnem mestu srečujejo novi delavci, in ki preživijo tudi zamenjave vodilnega poslovodstva. V takšnih kulturah naj bi bilo lažje doseči soglasje o ključnih ciljih (de Chernatony 2002: 164). Peters in Waterman sta promovirala idejo, da močne kulture, katerih jedro predstavljajo skupne vrednote, izboljšajo odličnost organizacije (Hatch in Cunliffe 2006: 180, Hofstede et al 1990: 311, Hofstede 2001: 392, 394). Kot bistveno kvaliteto odličnih podjetij sta izpostavila dominantnost in koherentnost kulture (Robey in Sales 1994: 375). Močna organizacijska kultura pomeni, da člani organizacije zelo trdno zastopajo načela in skupne vrednote, ki so bistvo njihove organizacijske kulture (Vila 1994: 346). Močna kultura je garancija za uspešnost podjetja le, če ustreza izbrani strategiji (Jančič 1990: 116). Izhodišče graditve močne organizacijske kulture, ki se bo izognila neskladju z ustrežno strategijo, je razpolaganje s pravim sistemom skupnih vrednot, ki preveva celotno organizacijo (Athos, Pascale, Peters in Waterman v Jančič 1990: 117). Organizacije z močno kulturo lahko bolje izkoristijo izkušnje, tako da uspešne prijeme iz preteklosti vključijo v obredne dogodke in znane zgodbe ter jih s tem še bolj približajo zaposlenim (de Chernatony 2002: 164).

V teorijo povezanosti močne kulture z uspešnostjo podjetja nekateri dvomijo. Wilkins in Ouchi menita, da se podjetja ne smejo zanašati na eno samo, enotno kulturo, ampak so uspešnejša, če je v njih več klanov (de Chernatony 2002: 165). Schein pa trdi, da je eden izmed večjih problemov Petersa in Watermana, da ne vidita, da imajo lahko organizacije, ki niso uspele, enake lastnosti kot uspešne organizacije. Čeprav ima veliko uspešnih organizacij močno kulturo, pa močna kultura ne pomeni nujno uspešne organizacije, kajti vsaka organizacija, ki ima dolgo zgodovino, ima tudi močno kulturo (Schein v Glidewell 1986: 13). Schein kritizira odnos med močjo kulture in organizacijskim delovanjem zaradi enostavnosti in preziranja vsebine kulturnih predpostavk, ki so boljši indikator učinkovitosti organizacijske kulture kot njena moč (Robey in Sales 1994: 377). Kotter in Heskett pa ugotavljata, da je korelacija med močjo kulture in uspešnosti sicer pozitivna, vendar nizka, zato bi bilo drzno trditi, da močna kultura zagotavlja visoko uspešnost. Večjo stopnjo uspešnosti lahko

pričakujemo pri tistih organizacijah z močno kulturo, ki so skladne s svojim okoljem, se znajo prilagoditi spremembam v okolju, spoštujejo vodilne na vseh ravneh ter skrbijo za zadovoljevanje potreb zaposlenih, odjemalcev in delničarjev (de Chernatony 2002: 165–166).

4.6 SUBKULTURE

V podjetju je običajno ena kultura prevladujoča in njene vrednote so posebej izpostavljene (Gorišek v Kerin 2003: 100). To kulturo imenujmo dominantna kultura in njene vrednote in prepričanja so razširjene skozi vso organizacijo (Vila 1994: 345, Vecchio et al 1995: 262). Znotraj nje pa se oblikujejo subkulture (Žurga v Ferfila et al 2002: 244). Subkulture zajemajo vrednote in norme, ki so unikatne določeni organizacijski enoti (Vecchio et al 1995: 262). Gre za podmnožico organizacijskih članov, ki se identificirajo kot različna skupina v organizaciji in rutinsko delujejo na temelju njihovih edinstvenih kolektivnih razumevanj (Hatch in Cunliffe 2006: 176). Ponavadi gre za podkulture posameznih sektorjev, funkcij ali geografsko ločenih enot, še posebej, če se organizacije nahajajo v državi ali okolju z drugačno nacionalno ali regionalno kulturo (Vila 1994: 346). Schein jih opredeljuje kot specializacijo in osamosvajanje podsistemov v organizacijah. Vodstvo, strokovnjaki in operativna raven v organizaciji različno obravnavajo namene in cilje organizacije glede njenih članov (Ovsenik in Ambrož 2000: 166).

Kavčič opredeljuje subkulturo kot posebno kulturo, ki jo oblikuje skupina v organizaciji, ki redno sodeluje in komunicira ter sebe opredeljuje kot posebno skupino. Možni so različni odnosi med kulturo organizacije in njenimi subkulturami, lahko so harmonični, podporni, okrepljujoči, nasprotujoči (Kavčič 2005: 36–38, Kavčič 2006: 47–50, Žurga 2001: 38). Na nastanek subkultur vplivajo velikost in starost organizacije, notranja diferenciacija in dejavniki kohezivnosti (Kavčič 2005: 36–38, Kavčič 2006: 48–49). Po Kavčiču se v organizacijah pojavljajo subkultura vodstva in delavcev, subkultura moških in žensk, subkultura poklicev, Ivanko pa omenja še etične in verske subkulture (Ivanko 2004: 239, Kavčič 2005: 39–41, Kavčič 2006: 51–54).

Po Brownu lahko organizacijske kulture razvrstimo v tri kategorije (de Chernatony 2002: 157–158):

1. **višje subkulture.** Zaposleni iz višje subkulture so bolj zvesti vrednotam prevladujoče kulture kot drugi zaposleni v organizaciji;
2. **ortogonalne subkulture.** Zanje so značilni posamezniki, ki so usklajeni s prevladujočo kulturo, vendar sprejemajo tudi nek ločen, a ne nasprotujoč niz vrednot;
3. **nasprotne subkulture.** Za to kategorijo subkultur so značilne skupine zaposlenih z nizom pomembnih vrednot, ki so nasprotne željeni organizacijski kulturi. Nastanejo lahko kmalu po združitvi dveh podjetij ali ob zamenjavi v vodilnem poslovanju.

4.7 RAZLIKOVANJE MED ORGANIZACIJSKO KULTURO IN ORGANIZACIJSKO KLIMO

Klima in kultura organizacije sta v zadnjih desetletjih najbolj proučevani spremenljivki organizacijske učinkovitosti in uspešnosti v razvitih tržnih gospodarstvih (Ivanko 2004: 233). Organizacijska klima (vzdušje) ima za organizacijo podoben pomen kot osebnost za posameznika in obsega skupek značilnosti, ki niso enotno definirane (Kavčič 2005: 17, Kavčič 2006: 21). Po Denisonu (v Armstrong 2006: 101) se kultura nanaša na globljo strukturo organizacije, ki leži v vrednotah, prepričanjih in predpostavkah članov organizacije, klima pa se nanaša na tiste aspekte okolja, ki jih člani zavestno zaznavajo. Denison (v Kavčič 2005: 17, v Kavčič 2006: 21–22) razlikuje dvoje vrst definicij organizacijske klime. Prve definicije obravnavajo klimo kot skupno percepcijo ali skupen odgovor posameznikov na neko situacijo. V tem primeru je organizacijska klima razumljena kot individualno psihološki pojav. Po drugih definicijah klimo razumemo kot vrsto pogojev kot objektivnih značilnosti socialnega sistema (npr. organizacijska struktura), ki obstajajo v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov.

Kavčič (2005: 17, 2006: 22) trdi, da se, prvič, organizacijska kultura in klima nanašata na karakteristike vedenja v organizaciji, bodisi na ravni organizacije kot celote bodisi na ravni njenih delov. Drugič, oba pojma vključujeta veliko skupino raznolikih pojavov vse od temeljnih domnev, skupnim članom organizacije, do konkretnih vzorcev organizacijskega vedenja. Tretjič, pojma imata skupni problem, saj pojasnjujeta, kako vedenjske značilnosti

sistema vplivajo na vedenje posameznikov, in kako vedenje posameznikov preko daljšega časa oblikuje karakteristike organizacijskega sistema.

Med pojmom obstajajo tudi določene razlike. Raziskovalci kulture so se bolj ukvarjali s temeljnimi domnevami, raziskovalci klime pa z vedenjskimi obrazci. Gre za podobna pojava, pri katerih se razlike pojavljajo v uporabljenih metodah (Kavčič 2005: 17, Kavčič 2006: 22). Organizacijska klima izvira iz psihologije, organizacijska kultura pa iz antropologije (Kavčič v Ivanko 2004: 242, Kavčič 2005: 17–18, Kavčič 2006: 22, Hofstede 2001: 392). Cilj organizacijske kulture je razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja idr., organizacijska klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti in je bolj opisna in nezgodovinska. Organizacijska kultura se ukvarja z bolj objektivnimi pojavi, ki obstajajo tudi, če se jih člani organizacije ne zavedajo (Kavčič v Ivanko 2004: 242, Kavčič 2005: 17–18, Kavčič 2006: 22).

Prva dimenzija razlikovanja kulture in klime je časovno pogojena (Mihalič 2004). Pojem kulture je globalen, usmerjen v preteklo in prihodnje stanje, pojem klime pa je analitičen, lokalnega značaja in usmerjen na sedanje stanje v določenem sistemu. Oba izraza izvorno razlagata določenost posameznikovega vedenja v sistemu in zanimanje za posledice vplivov organizacije na obnašanje njenih članov (Mihalič 2004, Lipičnik 1993: 230), vendar je pojem kulture bolj inkluziven in na višji ravni abstrakcije. Kultura ima sistemski pomen in je konceptualno nad sfero klime v sistemu; kultura vpliva na klimo. Konstrukt kulture je globlji, klima pa reflektira stanje kulture sistema v določenem prostoru in času (Mihalič 2004). Vzročno-posledično je raziskovanje področja kulture predvsem teoretično usmerjeno in aplicira kvalitativno¹⁸ metodologijo, raziskovanje klime pa je empirično in aplicira kvantitativno¹⁹ metodologijo (Mihalič 2004, Lipičnik 1993: 230). V sodobnih pristopih merjenja kulture se uveljavljajo tudi kvantitativni metodološki pristopi; vzrok je v prilagajanju stalnim spremembam v okolju. Organizacijska klima kot manifestacija organizacijske kulture ima bolj kontekstualni in procesni pomen, kultura pa ima za organizacijo sistemski pomen. Klima se ustvarja začasno in skozi različne procese v sistemu, kultura pa se ustvarja skozi daljša časovna obdobja preko globalnih interakcij. Najpomembnejšo razliko predstavljajo lastnosti, ki vplivajo na možnost upravljanja. Kultura je manj vidna in se počasneje ter težje spreminja od klime (Mihalič 2004).

¹⁸ Analiza jezika, ritualov, mitov itd. (Lipičnik 1993: 230).

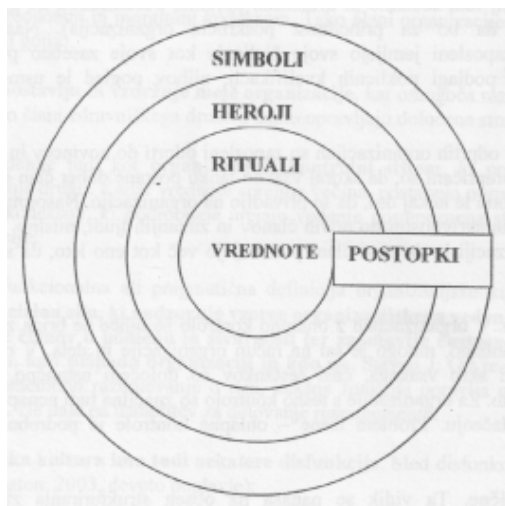
¹⁹ Vprašalniki idr. (Lipičnik 1993: 230).

5. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsebina organizacijske kulture je raznolika. Posamezne sestavine se medsebojno prepletajo in so med avtorji različno razumljene (Ivanko v Ivanko 2004: 237, Kavčič 2005: 24). Značilne elemente organizacijske kulture, ki odpirajo dostop do površinskega opazovanja, navajata Deal in Kennedy (v Tavčar 2002: 28), pa tudi Hofstede (et al 1990: 291, 2001: 11, v Kavčič 2005: 10):

- **simboli organizacije** (Kateri so posebni pojmi, ki jih razumejo samo člani organizacije?);
- **heroji (junaki) organizacije** (Kakšni ljudje najhitreje napredujejo v organizaciji? Katere so najpomembnejše osebnosti v organizaciji?);
- **obredi v organizaciji** (Katerih periodičnih sestankov se udeležujejo zaposleni? Kako se obnašajo na njih? Katere dogodke slavijo v organizaciji?);
- **vrednote organizacije** (Kateri dogodki v organizaciji so ljudem zelo pri srcu? Kaj je največja napaka, ki jo človek lahko napravi v organizaciji?).

Slika 5.1: Vidni elementi kulture po Hofstedeju



Vira: Jazbec 2005: 6, Kavčič 2005: 10.

Poznavanje elementov organizacijske kulture predstavlja podlago za njeno oblikovanje in za doseganje ciljev organizacije (Žugaj in Cingula 1992: 210). Veliko konsistenco med elementi najdemo v podjetjih z močnimi kulturami (Deal v Glidewell 1986: 35). Izražene kulture nimajo le starejše organizacije, ampak jo imajo tudi mlade organizacije, čeprav elementi organizacijske kulture v tem primeru niso formalizirani (Žugaj in Cingula 1992: 210).

5.1 ARTEFAKTI

Artefakti so umetni človekovi izdelki in najbolj vidni izrazi organizacijske kulture, vendar so tudi rezultat delovanja drugih dejavnikov. So zelo raznoliki in sestavljajo fizično in socialno konstruirano okolje organizacije (Brown v Kavčič 2005: 33). Razmeroma lahko jih je odkriti, težje pa je na njihovi podlagi sklepati o organizacijski kulturi (de Chernatony 2002: 152). Primerni artefakti pomagajo pri ohranjanju ustreznih kultur, kar lahko okrepimo z zaposlovanjem ljudi, katerih vrednote se ujemajo z želeno kulturo (de Chernatony 2002: 158). Njihova glavna funkcija je, da služijo kot konstantni opomniki članom skupine, o tem, kaj je pomembno (Beach 1993: 13). Hofstede pravi, da so artefakti vidni proizvodi kulture kot so arhitektura, ureditev pisarn, način oblačenja, vzorci vedenja, jezik in dokumenti. So najbolj dostopna, vendar najmanj razumljiva raven kulture (Hofstede et al v Robey in Sales 1994: 365).

Ott je predlagal delitev artefaktov na dve skupini glede na njihovo naravo (Kavčič 2005: 35):

1. proizvodi, tehnologija, umetnost;
2. vzorci vedenja, običajne naloge managementa, vzorci vidnega in slišnega vedenja, norme.

De Chernatony (2002: 150–152) navaja naslednje artefakte:

1. materialni artefakti (logotip, ki ga organizacija uporablja, veliko pove o kulturi, iz katere izhaja);
2. arhitektura in pisarne (stavba, v kateri ima organizacija svoj sedež, govori o njeni kulturi);
3. jezik, ki ga uporabljajo zaposleni in podjetje navzven;
4. slog oblačenja (formalni ali neformalni);
5. zgodbe;
6. slovesnosti in obredni dogodki;
7. vedenjski slogi.

Med artefakte po Kavčiču (2005: 33–34, 2006: 44–46) spadajo sestavine organizacijske kulture (jezik, simboli, običaji ipd.), pa tudi:

1. **Proizvodni program organizacije.** Le-ta odseva stanje duha (vrednote) članov, posebej vodstva organizacij, ki oblikuje večino vzvodov njegovega določanja. V proizvodih in storitvah je najtežje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino;
2. **Logos (znak) in poslanstvo.** Znak odseva dejavnost in bistvo organizacije. Poslanstvo izraža verbalizirano odločitev organizacije, kaj želi biti in komu želi služiti, cilje organizacije, temeljna prepričanja, namen, vrednote itd. Poslanstvo je odličen izraz organizacijske kulture, čeprav lahko dejansko ravnanje bistveno odstopa od njegovega namena;
3. **Arhitektura podjetja.** Gre za arhitekturo, ki jo je namenoma oblikovala organizacija, in ne tisto, ki je prevzeta od predhodnikov. Sodobne organizacije namenjajo vedno več pozornosti videzu, ki opisuje identiteto podjetja, kar vpliva na zaposlene in na stranke. Zgradba in notranja ureditev sta povezani s preteklostjo organizacije. Ob osamosvojitvi Slovenije so marsikje odstranili pohištvo »prejšnjega režima«, kar je predstavljalo simbolično gesto prekinitve s prejšnjim sistemom.

Poglejmo si klasifikacije artefaktov glede na različne avtorje (Tavčar 2002: 19).

Tabela 5.1.1 Klasifikacije artefaktov

Avtor	Artefakti
Deal, Kennedy, 1982	Vzorniki, običaji, obredi, komuniciranje
Hofstede, 1982	Simboli: besede, kretnje, podobe, predmeti
Hofstede, 1990 (v Kavčič, 1994: 194)	Vrednote, obredi, vzorniki (heroji), zgodbe, simboli, legende o organizaciji, izdelki in storitve
Kavčič, 1994	Vrednote, norme, tipični vzorci vedenja, vzorniki, običaji, obredi, komuniciranje, izdelki in storitve
Nagel, 1991	Poslopja, vedenje managementa, odnosi s sodelavci, poslovođenje, organiziranost, dokumenti, obredi, simboli
Neuberger, 1985 (v Kasper, 1987: 46-58)	Govorjena beseda, interaktivni mediji, opredmeteni mediji
Schermerhorn idr., 1991	Jezik, čas, prostor, vera, zgodbe o nastanku, običaji, obredi, simboli
Scholz, 1990	Junaki, zgodbe, običaji, obredi, govorica, arhitektura, zaščitni znaki, logotipi, oblačila, šale, dovtipi

Vir: Tavčar 2002: 19.

5.2 JEZIK IN KOMUNIKACIJSKI SISTEM

»Jezik je integralni pojem za vse komunikacijske oblike in odnose znotraj organizacije in z njenim okoljem« (Ivanko 2004: 238). Jezik ni le sredstvo za medsebojno komuniciranje članov organizacije, ampak določa tudi način doživljanja sveta (Kavčič 2005: 30). Je naučena značilnost kulture in ni nevtralen (Hofstede 2001: 21). Predstavljajo ga določene besede ali žargon, ki je specifičen samo za določeno podjetje ali njegov oddelek (Vila 1994: 347). V organizacijah ga uporabljajo za označevanje pripadnosti članov njihovi kulturi. Z njegovim poznavanjem člani potrdijo svoje sprejemanje kulture in jo s tem pomagajo ohraniti. Novozaposleni se soočijo s posebnim žargonom, ki po nekaj mesecih postane sestavni del njihovega jezika. Ko je terminologija sprejeta od vseh članov organizacije, prevzame vlogo skupnega imenovalca, ki združuje vse člane določene kulture (Treven in Srića 2001: 95).

Komuniciranje je način oziroma sredstvo za oblikovanje in ohranjanje kulture. Preko komuniciranja ustvarjamo kulturo, vendar pa hkrati tudi kultura sama določa komuniciranje, torej gre za recipročni vpliv (Berlogar 1999: 142). Komunikacija med člani skupine prispeva k zmanjševanju negotovosti. Komunikacijski sistem organizacije odseva organizacijsko zgradbo in odnose v njej. Organizacije, zgrajene po birokratskem vzorcu, imajo bolj zaprt in hierarhično razmejen sistem komunikacij kot demokratične organizacije. Število organizacijskih ravni organizacije je večje, komunikacij med ravnmi je manj. Za tradicionalne birokratske organizacije je značilna omejenost komunikacij, saj potekajo predvsem vertikalno navzdol in deloma navzgor. Značilno je tudi popačenje informacij, ki jih vrh prejema od podrejenih o stanju na nižjih organizacijskih ravneh (Kavčič 2005: 31, Kavčič 2006: 41).

5.3 SIMBOLI

Uspešnost komuniciranja je odvisna od sposobnosti prenašanja pomena znakov in simbolov od ene do druge osebe, vendar je prenos pomena odvisen od tega, do kakšne mere prejemnik sprejetim simbolom pripisuje enak pomen kot sporočevalec (Kavčič 2005: 31–32, Kavčič 2006: 42).

Avtorji simbole opredeljujejo kot prenašalce pomenov. Hofstede (2001: 10, et al 1990: 291) jih opredeljuje kot besede, geste, slike in predmete, ki prenašajo kompleksne pomene, ki jih kot take prepoznavajo člani iste kulture. Hofstede (2001: 10) pravi, da nove simbole razvijemo z lahkoto in stari izginejo. Simboli iz ene kulturne skupine se redno kopirajo od drugih. Robey in Sales (1994: 365) poudarjata, da simboli nudijo splošne pomene članom organizacije in jim dovoljujejo komunikacijo in razumevanje. Simbol je lahko predmet ali dogodek, ki prenaša temeljna skupna prepričanja, vrednote, ideale in filozofijo. Po Daftu (1994: 125) je simbol objekt (predmet), dejanje ali dogodek, ki sporoča pomen drugim. Po omenjenem avtorju (v Butler 1991: 190) služijo krepitvi vrednot in prepričanj in so lahko ceremonialno odstranjeni kot znak spremembe režima.

Simboli so znaki, ki imajo arbitraren – približno določen pomen. Njihova pomembna lastnost je večpomenskost. Simbol lahko ima mnogo pomenov, različni simboli pa lahko pomenijo isto. Simboli imajo veliko vlogo v delovanju članov organizacije, kajti večina delovanja je navadno simbolno usmerjenega in pogojenega, pri tem je pomen simbola pogosto določen v

odnosu do drugih simbolov ali glede na okoliščine. Simboli imajo naučen pomen. Visok položaj v hierarhični organizaciji simbolično izražajo velika pisarna, rezerviran parkirni prostor, posebna obleka, visoka plača itd., nizek položaj pa obratno (Kavčič 2005: 31–32, Kavčič, 2006: 41–42). Simboli so tudi logotip podjetja, zastava, nazivi, značka idr. (Vila 1994: 347). Materialni²⁰ simboli zaposlenim sporočajo, kdo je pomemben v organizaciji, kakšna je stopnja neenakosti, ki jo podpira najvišji management, in kakšen način vedenja je sprejemljiv (Treven in Srića 2001: 95).

5.4 ZGODBE

Zgodbe in rituali igrajo odločilno vlogo pri ohranjanju organizacijske kulture (Vecchio et al 1995: 260). Zgodbe se po Brownu osredotočajo na specifičen potek dogodkov iz zgodovine organizacije (Kavčič 2005: 32, Kavčič 2006: 43). Govorijo o preteklih uspešnih dogodkih, o ustanoviteljih, o osebnostih ustanoviteljev in filozofiji, ki so jo vgradili v organizacijo, o reakcijah, preteklih neuspehih (Vila 1994: 347) in o pomembnih odločitvah, ki vplivajo na usmeritev organizacije v prihodnosti (Robbins v Treven in Srića 2001: 94). Zgodba je pripoved, ki temelji na resničnem dogodku, ki je skupna članom organizacije, in se pripoveduje novim članom organizacije (Daft 1994: 126) z namenom ohranjanja in prenašanja vrednot ter proslavljanja herojev (Deal v Glidewell 1986: 34), ki igrajo pomembne vloge v zgodovini organizacije. Članom nudijo modele za posnemanje (Robey in Sales 1994: 365). Zgodbe članom kulture prenašajo simbolične pomene in se nenehno pripovedujejo. V nekaterih verzijah se pojavlja fikcija, vendar bistvo zgodbe ni zgodovinsko točno (David v Robey in Sales 1994: 369). Z njimi ljudje vplivajo na razumevanje razmer v organizaciji in na delovanje organizacije, ter pokažejo pripadnost organizaciji. Različni ljudje lahko isto zgodbo pripovedujejo na različne načine. Zgodbe so kazalec kulturnih vrednot in prepričanj, formalnih in neformalnih pravil in postopkov, posledic spoštovanja ali odstopanja od teh pravil in strukture moči v organizaciji, ter prispevajo k njihovem ohranjanju. So dobri kontrolni mehanizmi, ker olajšujejo priklic informacij, ustvarjajo prepričanje in spodbujajo ugodno mnenje s sklicevanjem na legitimne vrednote. V slovenskih organizacijah so manj

²⁰ Trevenova in Srića (2001: 95) naštevata naslednje materialne simbole: različne znamke avtomobilov, ki jih prejmejo najvišji direktorji, videz centralne stavbe organizacije, velikost in videz pisarn posameznih članov, sodobnost njihove opreme, primernost oblačil zaposlenih.

prisotne zaradi večkratnega spreminjanja organizacij in družbene ureditve v preteklosti, zato se niso uspele tako utrditi (Kavčič 2005: 32, Kavčič 2006: 43).

5.5 MITI (BAJKE)

Miti (bajke) so pripovedi, ki so v nasprotju z zgodbami (skoraj) v celoti izmišljene (Kavčič 2005: 32, Kavčič 2006: 43). Ustvarjajo se na podlagi aktivnosti posameznikov, posebej ustanoviteljev, in postajajo legendarni mit, v katerem se sčasoma ne ve več, kaj se je v resnici zgodilo, vendar je običajno del mita resničen (Vila 1994: 347). Musek Lešnik (2003: 59) pravi, da se vsaka skupina ljudi osredotoča okrog enotnega združevalnega mita, ki usmerja razmišljanje in vedenje njenih članov. Ta mit opisuje, kako je skupina nastala, zakaj obstaja in kaj najbolj ceni. Mit vključuje tako zgodovino organizacije kot tudi globlji občutek smisla in usmeritve.

5.6 SLOVESNOSTI

Slovesnosti in proslave so periodični dogodki, skozi katere je zastopana kultura, na njih se proslavljajo heroji in pripovedujejo zgodbe (Deal v Glidewell 1986: 34). Gre za posebne dogodke, pri katerih se člani organizacije sestajajo zato, da bi nekaj proslavili (Vila 1994: 346). Predstavljajo obliko utrjevanja temeljnih organizacijskih vrednot in so namenjene kolektivnemu čaščenju temeljnih vrednot. Zaposleni si jih zelo zapomnijo. Pri nas so manj razvite in bolj spodbujane z zunanjimi motivi (Kavčič 2005: 32–33, Kavčič 2006: 43).

5.7 OBIČAJI, OBREDI

»Običaji in obredi so relativno izoblikovane, dramatične, načrtovane skupne aktivnosti članov organizacije, ki konsolidirajo različne oblike kulturnega izražanja v organiziranih dogodkih, izvedenih s socialno interakcijo, navadno v korist navzočih« (Kavčič 2005: 33, Kavčič 2006: 44). Običaji se redno ponavljajo, da bi se ohranile določene norme ali vrednosti (Vila 1994: 347). Obredi (v angleščini »rituals«) so fizična izražanja vrednot, ki se jih naučimo skozi kulturo (Deal v Glidewell 1986: 33). So tehnično nepotrebne kolektivne dejavnosti, ki so v

kulturi družbeno nujne (Hosftede 2001: 10, Hofstede et al 1990: 291) in povezujejo posameznika z normami kolektiva (Hosftede 2001: 10). »Obredi so ceremonialne aktivnosti, s katerimi nameščencem dajejo posebno pomembna sporočila« (Vila 1994: 346). Rituale ali obrede opredelimo kot ponavljajoče se zaporedje dejavnosti, ki izražajo ključne vrednote in pomembne cilje v organizaciji ter (ne)pomembnost posameznih članov (Kamoche v Treven in Srića 2001: 94).

V organizacijah poznamo različne vrste obredov (Robey in Sales 1994: 373–374):

- **obredi prehajanja** (označujejo in proslavljajo prehod posameznika na nove vloge in statuse, npr. priznanja iz programov učenja);
- **obredi krepitve** (moči posameznika in priznanja njegovih dosežkov, proslavljajo specifične dosežke njenih članov);
- **obredi obnove** (opisujejo dejavnosti, ki ocenjujejo in izboljšujejo različne oblike organizacijskega nastopa, npr. programi izobraževanja);
- **obredi zmanjšanja konfliktov** (ustvarjajo forume, ki prenašajo signale o tem, kateri konflikti so legitimni, npr. kolektivna pogajanja);
- **obredi integracije** (povečujejo solidarnost v kulturah, vzpodbujajo in obnavljajo splošna čustvovanja, ki povezujejo člane z legitimizacijo čustvenega izražanja, npr. božična zabava, akademske konference, srečanja prometnih združenj);
- **obredi degradacije** (razrešujejo posameznikovo socialno identiteto in zmanjšujejo njegovo moč npr. odpusti vrhovnih menedžerjev).

5.8 VZORNIKI

Vzorniki (heroji) so idealni modeli voditeljev ali delavcev, ustvarjeni za zaposlene (Daft 1994: 126, Kavčič 2005: 33, Kavčič 2006: 43). Gre za posameznike, ki utelešajo pomembne karakteristike organizacije (Vila 1994: 347). Ustvarjamo jih z namenom, da posebljajo in predstavljajo vrednote podjetja, ker slednjih ne moremo videti (Deal v Glidewell 1986: 31–32). Wilkins jih opredeli kot žive ali mrtve, realne ali izmišljene osebe z značilnostmi, ki so visoko cenjene v kulturi in služijo kot modeli vedenja (Hosftede 2001: 10, Hofstede et al 1990: 291). S svojim delovanjem koristijo organizaciji in predstavljajo simbol zaželenega delovanja. (Kavčič 2005: 33) Simbolizirajo vrednosti in ideale organizacijske kulture (Žugaj in Cingula 1992: 209). Različni tipi vzornikov predstavljajo različne tipe vrednot, ki so

potrebne za preživetje ali uspeh. Zgodbe o vzornikih se govorijo novim zaposlenim (Deal v Glidewell 1986: 31). Tipična dejanja vzornikov so osnova za uspešnost razvoja organizacije (Kavčič 2005: 33, Kavčič 2006: 43). Vzorniki imajo vlogo motivatorjev, saj jim je uspelo na način, dosegljiv navadnim ljudem (Kavčič 2005: 33, Kavčič 2006: 43, Žugaj in Cingula 1992: 209). S propadom organizacije lahko pozitivni vzorniki postanejo negativni (Kavčič 2005: 33, Kavčič 2006: 43).

5.9 STALIŠČA

Kavčič (2005: 30, 2006: 39) stališče definira kot relativno trajen organiziran in strukturiran sistem soodvisnih spoznanj, občutkov in vedenjskih predispozicij posameznika. Stališče ima čustveno (vrednostno), spoznavno in akcijsko sestavino. **Čustvena** sestavina pomeni, da stališča spremljajo čustva, ki so lahko ugodna ali neugodna. V tem smislu ne moremo govoriti o nevtralnosti. **Spoznavna** sestavina zajema vpliv stališča na vrednotenje zaznav. Pri osebah, do katerih imamo pozitivno stališče, se nam njihove pomanjkljivosti zdijo manjše, obratno pa velja za osebe, do katerih imamo negativno stališče. **Akcijska sestavina** stališča se nanaša na vpliv stališča na dejansko aktivnost posameznika. Dejavnosti posameznika določajo še druge okoliščine, zato je lahko njegova dejanska aktivnost povsem drugačna od njegovih stališč.

5.10 VREDNOTE

Po Trompenaarsu (2003: 196) so vrednote splošne usmeritve posameznika k temu, kar želi storiti. Po Treveni in Sriči (2001: 53) so vrednote načela, ki usmerjajo naše življenje. Po Ivanku (2004: 237) je vrednota kakovost zelenega, ideološko posplošenje, ki zahtevanemu ravnanju oz. vedenju daje moralno opravičilo. Tudi Schwartz (v Treven in Sriča 2001: 53) jih opredeli nekoliko širše, kot koncepte ali prepričanja, ki se nanašajo na zeleno stanje ali vedenje, usmerjajo vedenje ali dogodke in so urejeni po njihovi relativni pomembnosti. Podobno Gibson (et al 1994: 61) pravi, da so vrednote splošna prepričanja, ki vplivajo na posameznikove odnose do obnašanja v dani situaciji.

Hofstede jih opredeljuje kot »splošne tendence, da imamo neka stanja rajši kot druga« (Hofstede 2001: 5). Razlikuje jih po intenzivnosti in smeri. Vrednote imajo za nas večji ali

manjši pomen (intenziteto). Vsaka vrednota ima pozitivno in negativno stran (smer) (Kavčič 2005: 26, Kavčič 2006: 34–35, Hofstede 2001: 6). Hofstede navaja, da se vrednote nanašajo na dihotomije kot so: slabo — dobro, umazano — čisto, nevarno — varno, nespodobno — spodobno, grdo — lepo, nenaravno — naravno, nenormalno — normalno (Hofstede 2001: 6, Kavčič 2005: 26, Tavčar 2000: 59, Tavčar 2002: 18).

Vrednote so relativno nespecifične, saj se lahko ista vrednota pojavi v različnih situacijah (Kavčič 2005: 26, Kavčič 2006: 34, Tavčar 2000: 59, Tavčar 2002: 18), in so rezultat primarne in sekundarne socializacije posameznikov (Ivanko 2004: 237, Kavčič 2005: 26, Kavčič 2006: 35).

Z vidika organizacijske kulture gre za vrednote, ki so skupne članom organizacije in nastanejo kot posledica uspešnosti določenega ravnanja pri reševanju problemov. Vrednote različnih skupin so lahko tudi konfliktne (Kavčič 2005: 28, Kavčič 2006: 36). Sathe (v Butler 1991: 189) trdi, da so skupne vrednote temeljni cilji organizacije. Deal (v Glidewell 1986: 29) pa pravi, da so skupne vrednote duša organizacije, in se običajno izražajo skozi slogane.²¹

Musek Lešnik (2003: 51) vrednote opredeli kot globlji notranji kompas, ki usmerja ravnanja in vedenja organizacije in njenih ljudi, ter utrjuje pojmovanje tega, kar je pomembno. Vrednote ne morejo biti boljše ali slabše (Musek Lešnik 2003: 121). Vrednote, ki jih ljudje univerzalno visoko cenijo, odražajo duh časa zgodovinskega obdobja, kulturnega okolja in trenutne družbene klime (Musek Lešnik 2003: 123).

Po Kavčiču so organizacijske vrednote pod vplivom družbenih vrednot, hkrati pa lahko organizacije svoje vrednote razvijejo do neke mere avtonomno in lahko z njimi in s svojim delovanjem spreminjajo družbene vrednote (Kavčič 2005: 27–28, Kavčič 2006: 36–37). Za organizacijo je pomembno, koliko je v njej soglasja med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. Ker so vrednote nekaj notranjega, kar je globoko v posamezniku, se soglasje glede vrednot meri kot soglasje glede ciljev. To soglasje je eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije (Kavčič 2005: 29, Kavčič 2006: 37).

²¹ Daft (1994: 127) slogane opredeljuje kot fraze ali stavke, ki jedrnato izražajo ključno korporativno vrednoto, Deal (v Kilmann et al: 308) pa (podobno) kot krajše izraze organizacijskih vrednot.

Kavčič (2005: 26, 2006: 35) razlikuje **dejanske in idealne vrednote**. Dejanske se nanašajo na to, kar ljudje resnično želijo, idealne vrednote pa so tisto, kar posamezniki mislijo, da naj bi si želeli. Ameriški psiholog Milton Rokeach pa je vrednote razdelil v dve skupini (Ronen v Tavčar 2000: 60, Tavčar 2002: 18–19, Management Consulting Courses 2004: 3, Musek Lešnik 2003: 123):

- **terminalne (ciljne) vrednote** zadevajo smotre delovanja, nanašajo se na predstavo o zaželenih stanjih (ljubezen, modrost, zdravje, enake možnosti za vse, izobraževanje, napredek človeštva, mir na svetu, premoženje);
- **instrumentalne vrednote** zadevajo strategije za njihovo doseganje, nanašajo se na načine življenja in vedenja, so predstave o želenih in pozitivnih načinih in sredstvih za doseganje ciljev. Ločimo moralne²² vrednote (poštenost, zvestoba, iskrenost, ubogljivost) ter vrednote zmožnosti²³ (sposobnost, iznajdljivost, ustvarjalnost, osebni dosežki).

5.11 NORME

Norme predstavljajo zunanji izraz vrednot. Opredelimo jih kot kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje posameznikov in skupin, zagotavljajo konsistentnost v delovanju skupin in določajo primerno vedenje v določenih situacijah (Pagon 2004). Norme so pravila, ki določajo primerne in neprimerne načine vedenja (Ivanko 2004: 237, Kavčič 2005: 30, Kavčič 2006: 39), in omogočajo napovedljivost in stabilnost vzorcev vedenja (Kavčič 2005: 30, Kavčič 2006: 39). Norme so ideje o ustreznem vedenju, ki so v rabi za člane določene skupine in so potrebne za nadzorovanje vedenja ljudi (Treven in Srića 2001: 49–50). Ne samo, da kultura nastavlja pravila, ki jih člani upoštevajo, včasih nastavlja tudi pravila z namenom, da se jih ne upošteva (Beach 1993: 13).

²² Moralne vrednote določajo naše vedenje do drugih ljudi (Musek Lešnik 2003: 123, Ronen v Tavčar 2000: 60, Tavčar 2002: 18–19).

²³ Vrednote zmožnosti so usmerjene v posameznika in v njegove dosežke (Musek Lešnik 2003: 123, Ronen v Tavčar 2000: 60, Tavčar 2002: 18–19).

6. TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKIH KULTUR

»Znanstveniki so za preučevanje kultur oblikovali različne modele, v katerih so predstavili sisteme vrednot, značilnih za posamezne kulture. Na podlagi teh modelov lahko pričakujemo, kakšno bo vedenje ljudi z isto kulturo« (Treven in Srića 2001: 57). Kavčič (2005: 50) pravi, da je med tipologijami sorazmerno malo prekrivanja, in opozarja na to, da se dejanske kulture organizacij samo deloma skladajo s katerim od opredeljenih tipov.

6.1 TIPOLOGIJA PO DEALU IN KENNEDYJU

Tipologija po Terrence E. Dealu in Allan A. Kennedyju je še vedno uspešnica, čeprav jima kritiki očitajo komercialno poljudnost, ker se ukvarjata samo s kulturnimi značilnostmi ZDA (Tavčar 2000: 66). Tipologija je izdelana na podlagi opazovanja dveh ključnih dejavnikov: tveganja, ki ga prevzema vodstvo organizacije, ter hitrosti povratnih informacij o uspehih oziroma neuspehih na trgu. Značilnosti posameznih tipov²⁴ organizacijske kulture sta avtorja opredelila na osnovi petih lastnosti: načina obnašanja vodilnih ali herojev, dobrih lastnosti zaposlenih, slabih lastnosti zaposlenih, navadah zaposlenih in tipičnih organizacijah, v katerih se tak tip pojavlja (Haček in Bačlija 2007: 74).

6.1.1 MAČO KULTURA

Robustno, trdo, mačo kulturo najdemo v tveganih in dinamičnih dejavnostih. Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa, policijskih postajah, v kirurgiji idr. Zaradi nujnosti hitrega delovanja so člani organizacije pod stalnim pritiskom in posledično pogosto prihaja do izgorevanja posameznikov. Notranje tekmovanje in konflikti so pogosti, osip je velik (Kavčič 2005: 46, Kavčič 2006: 58, Pagon 2004). Razumno tveganje velja za vrlino, previdnost za slabost, pomembna je bojevitost, čas pa je pičlo odmerjen. Kdor uspe, mora imeti trd in nepopustljiv odnos do sodelavcev in do dela. Ta tip kulture je lahko zelo uspešen v okolju, ki je polno velikih tveganj, in kjer so možni veliki dobički, vendar pa je neprimeren za dolgoročne investicije, sodelovanje se slabo razvija in ker je fluktuacija ponavadi zelo visoka, se močna kultura težko razvija (Kavčič 2005: 46, Kavčič 2006: 58–59).

²⁴ V Prilogi B si lahko ogledamo Tabelo B.1: Tipi organizacijske kulture po Dealu in Kennedyju.

6.1.2 KULTURA TRDEGA, A ZABAVNEGA DELA

Kultura trdega, a zabavnega dela je značilna za prodajo nepremičnin, velike računalniške firme, prodajo blaga množične porabe in za številne proizvodne organizacije. Tveganja so majhna in porazdeljena, povratne informacije pa hitre (Kavčič 2005: 46, Kavčič 2006: 59, Pagon 2004). Temeljna vrednota organizacije so odjemalci in njihove potrebe. Odločanje je hitro in enostavno, merila uspešnosti so predvsem količinska. Posamezen prodajalec ne more ogroziti obstoja podjetja. Podjetja imajo vgrajene kontrolne mehanizme, ki pravočasno pokažejo, če gre kaj narobe. Organizacija prireja veliko zabav za zaposlene in s tem spodbuja trdo delo. Čeprav so takšne organizacije usmerjene na uspešnost, pa včasih prevlada pozornost za trenutne rezultate na račun zanemarjanja prihodnosti. Lahko se tudi usmerijo bolj na količinsko uspešnost in zanemarijo kakovost (Kavčič 2005: 46, Kavčič 2006: 59).

6.1.3 PROCESNA KULTURA

Za procesno kulturo sta značilni nizka stopnja tveganja in počasne povratne informacije. Prisotna je v upravnih službah, administraciji v velikih podjetjih, bankah in zavarovalnicah. Odsotnost povratnih sporočil ima za posledico, da se bolj posvečajo načinu dela kot pa njegovemu vzroku (Kavčič 2005: 46, Kavčič 2006: 59, Pagon 2004). Posamična tveganja so majhna, posamičnih odzivov strank skoraj ni. Pozornost je namenjena bolj obliki kot vsebini. Zaposleni so zaščitniški do svoje organizacije. Tisti, ki v takšni kulturi uspevajo, so pristaši reda ter so natančni in točni pri delu. Delo spremljajo sestanki o postopkih pri delu in možnostih reorganizacije. Poudarek je na nazivih delovnih mest in na formalnostih, hierarhija je stroga in trajna, pomemben je položaj v hierarhiji. Procesne kulture so uspešne, ko delujejo v znanem in stabilnem okolju, vendar niso sposobne hitrih reakcij, manjkata jim vizija in kreativnost (Kavčič 2005: 46, Kavčič 2006: 59).

6.1.4 KULTURA TVEGANEGA VLAGANJA

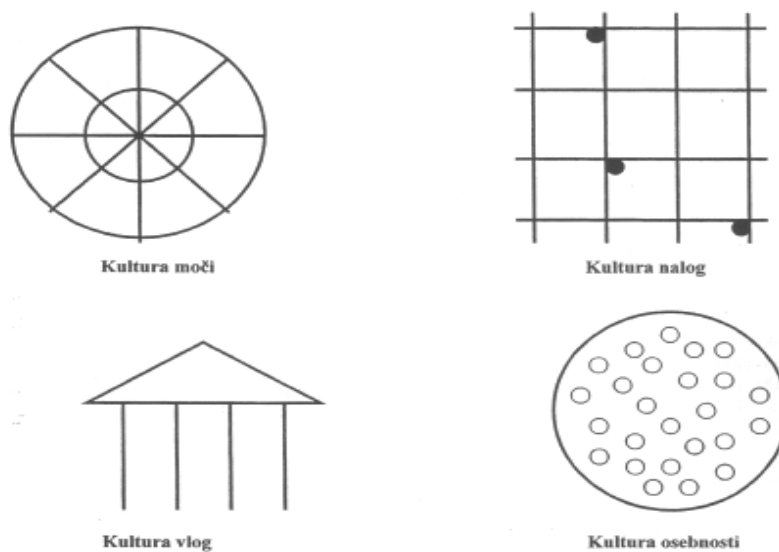
Kultura tveganja je značilna za investicijsko dejavnost in velike projekte (npr. za vojsko, letalsko industrijo, gradbeništvo, velike naftne družbe, industrijo sistemov ipd.). Tveganja so izjemno velika, povratne informacije so počasne. Poudarek je na prihodnosti in na pomenu vlaganja vanjo. V teh organizacijah obstaja jasna hierarhija avtoritete, odločitve se sprejema na vrhu. Organizacije s to kulturo so dobre za velike in kakovostne investicije, za znanstvena odkritja (Kavčič 2005: 46, Kavčič 2006: 59, Pagon 2004). Za odločanje in delovanje sta

značilni preudarnost in odločnost. Njihovi sestanki za odločanje so pravi obredi. Probleme lahko povzroči njihova počasnost v odločanju (Kavčič 2005: 47, Kavčič 2006: 59).

6.2 TIPOLOGIJA PO HANDYJU IN HARRISONU

Handy je po Harrisonu (1972) povzel tipologijo s štirimi tipi kultur: moči, vlog, nalog in osebnosti (Tavčar 2000: 65, Kavčič 2005: 43–45, Kavčič 2006: 55–58, Handy 1976: 178–185). Harrison (v Pečar 2003: 176) trdi, da lahko organizacije, ki se nagibajo k enemu ali drugemu kulturnemu prototipu, nevtralizirajo negativnosti, če se navzamejo lastnosti ene ali druge kulture.

Slika 6.2.1: Handyjeva predstavitev štirih tipov organizacijskih kultur



Viri: Kavčič 2005: 44, Kavčič 2006: 56.

6.2.1 KULTURA MOČI

Kultura moči temelji na preživetju in poudarja moč, odločnost in zavzetost (Pečar 2003: 172). Ponazorjena je s pajkovo mrežo, kjer vsi vzvodi moči izhajajo iz centra. Gre za strogo hierarhično organizacijsko strukturo in centralizirano, avtokratsko oblast, z močnim osrednjim oblastnikom, ki kontrolira organizacijo preko majhnega števila ključnih oseb v organizaciji. Njegova moč temelji na kontroli sredstev, do katerih drugi pridejo le z njegovim dovoljenjem (Kavčič 2005: 43, Kavčič 2006: 56). Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega

dela in odločanja ni (Kavčič 2005: 43, Kavčič 2006: 56, Mihalič 2004). Organizacija temelji na neenakomernem pristopu do resursov. Tisti, ki imajo moč, uporabljajo resurse, da nagrajujejo in kaznujejo druge in kontrolirajo njihovo vedenje (Pečar 2003: 173). Kultura moči je primerna za majhne organizacije s standardno tehnologijo in standardnimi rutinskimi delovnimi nalogami. Uspešna je, če jo sestavljajo podrejeni, ki so pripravljeni izpolnjevati ukaze (Kavčič 2005: 43, Kavčič 2006: 56). Takšna usmeritev zagotavlja močno vodstvo, pravičnost in starševstvu podoben odnos. Pogosto prevladuje občutek dolžnosti, ki ga imajo vodje do podrejenih glede zagotavljanja odločitev za tekoče delovanje in pričakovane pripravljenosti s strani podrejenih. Takšen odnos je še vedno v veljavi v odročnih azijskih in latinskoameriških skupnostih in organizacijah ter dobro deluje v začetni fazi novoustanovljenih organizacij (Pečar 2003: 173).

Glavna prednost je v tem, da lahko organizacija hitro reagira na izzive zunaj in znotraj organizacije, glavna pomanjkljivost pa v tem, da zahteva ustrezno strukturo zaposlenih in se začne rušiti sama po sebi, ko organizacija zraste ter se funkcijsko in geografsko diferencira. Ob zamenjavi pajka organizacija doživi velike pretese ali pa celo propade. Nastane boj za najvišji položaj med podrejenimi v organizaciji, od katerih pa nobeden nima dovolj moči, da bi obvladal druge. Skupaj niso pripravljeni sprejeti zunanjšega kandidata, pa tudi sprememba sistema vodenja je težavna (Kavčič 2005: 43–44, Kavčič 2006: 56). Številne hitro rastoče firme, predvsem s področja visoke tehnologije, imajo pozitivne kulture moči v zgodnjih obdobjih (Pečar 2003: 173).

6.2.2 KULTURA VLOG

Sistemi z dominantno kulturo vlog (pravil) so večinoma birokratski sistemi, ki temeljijo na varnosti s poudarki na redu, urejenosti, stabilnosti, kontroli in koristi (Pečar 2003: 172, Mihalič 2004). Organizacije s tem tipom kulture delujejo znotraj sistema natančne normativne ureditve vseh procesov, podprocesov, vlog in delovanja posameznikov (Pečar 2003: 174, Mihalič 2004), ki dajejo organizaciji stabilnost, jasnost in predvidljivost ter zaščito do podrejenih (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57, Pečar 2003: 174). Simbolično je kultura vlog ponazorjena z grškim templjem, kjer streha (vrh) leži na močnih stebrih (sektorjih). Je značilna sestavina birokratskega tipa organizacij. Je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi (položaju), ki jo ima posameznik v organizaciji, in manj na njegovem znanju in osebnostnih lastnostih. Organizacija je zgrajena na pravilih, s katerimi

je mogoče uzakoniti najracionalnejše načine dela. Posameznik je izvajalec pravil, s čimer se zmanjšuje osebni vpliv na opravljanje dela. Delovanje organizacije temelji na skupinah poslovnih funkcij, ki so organizirane po sektorjih, v katerih je dosežena visoka stopnja specializacije zaposlenih (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57).

Čeprav takšne organizacije zagotavljajo stabilnost, pravičnost in učinkovitost, pa lahko postanejo neosebne birokracije s poudarkom na kontroli na osnovi pravil in predpisov brez inovativnosti in zaupanja (Pečar 2003: 174). V turbulentnih časih se takšne organizacije le počasi spreminjajo in se pogosto nanašajo na pravila in predpise, namesto da bi ustvarjalno sprejemale težke odločitve (Kavčič 2005: 44, Kavčič 2006: 57, Pečar 2003: 174). Slabost je tudi v tem, da vključujejo konflikt med hierarhijo in strokovnostjo. Organizacija zaposluje strokovnjake, vendar je napredovanje na višji hierarhični položaj pogojeno s starostjo. Te vrste organizacije so uspešne v stabilnem okolju, če izdelujejo izdelke z dolgim življenjskim ciklom in uporabljajo konzervativno in mehansko tehnologijo (Kavčič 2005: 44–45, Kavčič 2006: 57). Razmejitve znotraj organizacije otežujejo sodelovanje med oddelki. Pomembne odločitve so sprejete na temelju formalnosti, ne pa vsebine (Pečar 2003: 174). Največ javnih organizacij je usmerjenih na vloge (Pečar 2003: 174, Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57), saj je s tem vladajoči eliti omogočeno, da si z zamenjavo vodilnega vrha podredi organizacijo v celoti (Kavčič 2005: 45). Od njih lahko pričakujemo manj ustvarjalnosti v managerskih pristopih (Pečar 2003: 174).

6.2.3 KULTURA NALOG

Kultura nalog (dosežkov) temelji na samodokazovanju s poudarkom na rasti, uspehu in posebnostih (Pečar 2003: 172). Ponazarja jo mreža, njen sinonim pa je matrična ali projektna organizacija (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57). Organizacije te vrste okarakterizira storilnostna orientacija, osredotočenost na cilje, visoka interna motiviranost, intenzivno učenje, reševanje problemov ter adaptiranje na spremembe (fleksibilnost) (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57, Mihalič 2004, Pečar 2003: 174). V njih najdemo visoko stopnjo morale, razvito teamsko delo, občutek pripadnosti in trdega dela (Pečar 2003: 174, Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57, Mihalič 2004). Pogoste so nagrade moralnega značaja, zaposleni delajo veliko nadur brez pritoževanja, četudi zanemarjajo socialno in družinsko življenje (Pečar 2003: 174). Položaj posameznika temelji na strokovnosti (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57, Mihalič 2004). Zaposleni imajo veliko avtonomije, ki se izraža v kontroli nad svojim delom.

Odnosi med člani skupine ter člani in vodjem so sproščeni (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57). Zaposleni razumejo poslanstvo organizacije in managerji ga nenehno poudarjajo. Komunikacije so odprte in vzpodbujane z vseh ravni v organizaciji, tako da je izmenjava idej zelo intenzivna. Zaposleni imajo vse pristojnosti glede na njihovo sposobnost, da prispevajo k poslanstvu. Na napake se gleda kot na priložnosti, iz katerih se učimo (Pečar 2003: 175). Ta organizacijska kultura je najbolj učinkovita, če je sredstev dovolj za vse, ki jih hočejo uporabljati. Njena učinkovitost se pokaže v visoko konkurenčnem okolju, kjer so potrebne stalne inovacije. Najdemo jo lahko v oglaševalskih organizacijah (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57).

Slaba stran je težavnost in zahtevnost vodenja sistema in zaposlenih znotraj le-tega (Mihalič 2004). Zaradi načina dela takšne kulture ne morejo niti uresničiti prednosti gospodarnosti obsega niti razviti velike specializacije svojih članov, ker morajo člani pogosto prevzemati nove zadolžitve. Uspešnost je odvisna od kakovosti zaposlenih. Ko se v organizaciji začnejo težave in je potrebna bolj centralizirana kontrola (predvsem sredstev), se hitro nagnejo h kulturi vlog ali moči. Ta tip kulture je težko uresničljiv v velikih organizacijah, najdemo pa ga v majhnih in srednjih podjetjih (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57).

6.2.4 KULTURA OSEBNOSTI

Organizacije z dominantno individualno kulturo (kulturo podpore) so determinirane s prednostnim razvojem posameznika in njegovih interesov. Pripadniki teh sistemov imajo enakopravno pozicijo, v sistemu je malo pravil in namen združevanja je v optimalni delitvi stroškov (Mihalič 2004). Kultura osebnosti je kultura, ki je simbolično prikazana kot galaktična meglica z nekaterimi redkimi, svetlimi zvezdami. Pri tej kulturi je posameznik najvažnejši. Organizacija je podrejena posamezniku, njen namen pa je ustvarjati pogoje, da ti posamezniki uresničujejo svoje interese (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57). Temelji na skupnosti in poudarja povezanost, vrednote, storitve in partnerstvo. Običajno je prisotno medsebojno zaupanje med posamezniki, prevladuje občutek, da so cenjeni kot ljudje, toplina in celo ljubezen. Med seboj veliko komunicirajo in veliko časa preživijo skupaj tudi izven delovnega časa. Ko zaposlujejo nove ljudi, so pozorni na to, kako se bo nova oseba vključila v organizacijo. Na zaposlene se gleda kot v temelju dobre, zato dobijo novo priložnost, če naredijo kaj narobe. Prevladuje prepričanje, da želijo zaposleni prispevati k ciljem zaradi občutka pripadnosti organizaciji (Pečar 2003: 175). Kultura osebnosti nastane, kadar skupina

neodvisnih posameznikov ugotovi, da bi imela koristi od skupne organiziranosti. Najdemo jo v majhnih projektantskih birojih, odvetniških pisarnah, na fakultetah ipd. Organizacija s takšno kulturo lahko obstaja le s soglasjem članov, ki imajo v njej enako moč. Če je potreba po bolj izraženi moči, potem se to pokaže na podlagi strokovnosti. Takšna je lahko organizacija, dokler so v njej začetni ustanovitelji, ko pa se del članov zamenja, pride tudi do sprememb v kulturi. Organizacij s takšno kulturo je malo (Kavčič 2005: 45, Kavčič 2006: 57).

7. SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Po Scheinu na nastajanje in oblikovanje organizacijske kulture vplivajo skupinska dinamika, vodenje in učenje (Schein 1987: 148, Mesner Andolšek 1995: 79). Oblikovanje organizacijske kulture predstavlja izziv za menedžment ne glede na to, ali se dograjuje obstoječa kultura ali pa se ustvarja nova (Žugaj in Cingula 1992: 211). Management lahko olajša in pospeši spreminjanje kulture (Gorišek v Kerin 2003: 101, Tavčar 2000: 71–72, Tavčar 2002: 32). Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture imajo vodstveni delavci, ki morajo z osebnim zgledom podpirati vrednote in norme. Šele tako se lahko uveljavi zelena kultura organizacije pri vseh delavcih tako znotraj organizacije kot tudi v odnosih organizacije do okolja. Ko pride v to okolje nova oseba, mora sprejeti ta pravila oziroma standardizirane vzorce vedenja. Kultura se razvija s posnemanjem, prepričevanjem in prisiljevanjem tistih, ki lahko vplivajo na druge (Ivanko 2004: 239). Velike spremembe v organizacijskih kulturah so mogoče nujne v spopadu s turbulentnim okoljem in jih lahko bolje obvladamo, če se managerji in člani organizacije zavedajo potrebe po spreminjanju in načinov, kako se izvajajo spremembe kulture (Pečar 2003: 176). V okolju stalnega spreminjanja je organizacijska kultura prvina, ki jo je najtežje upravljati. Spreminjanje vrednot, prepričanj, odnosov in ukrepov je dinamičen proces, ker se nenehno pojavljajo novi dejavniki, ki vplivajo na delovanje organizacije (Žurga 2004: 46–47). Spreminjanje kulture je dolgotrajen in zahteven proces, ker terja usvajanje novih podmen in nastajanje (ali opuščanje) nekaterih vrednot (Tavčar 2002: 31). Posebej težko je spreminjati močno kulturo (Jančič 1990: 116).

Schwartz in Davies navajata naslednje vrste odnosa do organizacijske kulture (Armstrong v Žugaj in Cingula 1992: 210–211):

- lahko jo ignoriramo;
- lahko s pomočjo kulture upravljamo z organizacijo;
- elementi kulture se lahko spremenijo ali prilagodijo strategiji;
- strategija se lahko podredi kulturi.

Potrebe po spreminjanju organizacijske kulture prihajajo večinoma iz zunanjih dogodkov in kriz (Pečar 2003: 177). Razlogi za spreminjanje organizacijske kulture so lahko zunanji²⁵ ali notranji²⁶ (Žugaj in Cingula 1992: 212). Pri spreminjanju kulture v organizaciji lahko naletimo na različne ovire, ki se nanašajo na ohranjanje tradicionalnega kulturnega vzorca. Kljub temu je kulturo v daljšem časovnem obdobju mogoče upravljati in spreminjati. Organizacije morajo paziti, da ne porušijo svojih temeljev (Treven in Srića 2001: 96).

V literaturi najdemo tri različne usmeritve teoretikov glede možnosti spreminjanja organizacijske kulture. Prvi trdijo, da je **kultura eksogena variabla**, ki je odvisna od okolja in je ne moremo spreminjati, lahko pa se ji prilagodimo. Nasprotniki trdijo, da je organizacijska **kultura endogena variabla**,²⁷ lastna organizaciji (npr. organizacijska struktura). Spreminja se glede na način, kako se organizacija odziva na vplive iz okolja ter na njegovo spreminjanje.²⁸ Tretji trdijo, da gre za **tako proces kot za rezultat**, saj organizacijska kultura oblikuje človeške interakcije in je hkrati njihov rezultat (Jančič 1990: 115).

Scholz (1987) (v Jančič 1990: 117) meni, da se lahko lotimo spreminjanja organizacijske kulture, kadar je organizacijska kultura šibka, bodoča strategija pa zahteva drugačno kulturo ali kadar omejitve v okolju prisilijo organizacijo, da uresniči predloženo strategijo. Po Alanu Kennedyju se organizacijska kultura mora spremeniti ali pa je to celo nujno v naslednjih situacijah (Armstrong v Žugaj in Cingula 1992: 212):

- če ima podjetje strogo definirane vrednosti, ki se ne ujemajo z okolico;
- če se panoga zelo hitro in dinamično razvija;
- če je podjetje povprečno ali še nižje na lestvici;
- če je organizacija mala in se razvija z veliko hitrostjo.

²⁵ Zunanji dejavniki so kulturni, družbeni, tehnološki in ekonomski (Žugaj in Cingula 1992: 212).

²⁶ Notranji dejavniki so spremembe v organizaciji, strategiji, politiki, cilji, tehnologiji in medsebojnih odnosih (Žugaj in Cingula 1992: 212).

²⁷ Zagovorniki spreminjanja organizacijske kulture izhajajo iz štirih predpostavk (Pagon 2004):

1. v organizacijah obstaja opazna kultura, ki vpliva na kakovost in uspešnost dela;
2. čeprav je organizacijska kultura odporna na spremembe, obstaja določena možnost njenega oblikovanja in upravljanja;
3. možno je prepoznati določene značilnosti organizacijske kulture, ki vzpodbujevalno ali zaviralno vplivajo na uspešnost organizacije, kar managerjem omogoča razviti strategije za spreminjanje kulture.
4. prednosti spremenjene kulture bodo odtehtale morebitne disfunkcionalne posledice.

²⁸ Mesner Andolškova (v Jančič 1990: 115) ugotavlja, da je tudi v naših razmerah možna specifična organizacijska kultura, ki je drugačna od prevladujoče v lokalnem okolju. Čeprav je kritična do manipulabilnosti kulture, ugotavlja, da so posamezne organizacije uspešne predvsem zaradi tega, ker je vodstvo uspelo na nevsiljiv način nadgraditi dejavnike tradicionalne kulture okolja z novimi načini organizacijskega obnašanja.

Okoliščine, ki olajšujejo spreminjanje kulture, so (Robbins v Tavčar 2002: 32, Vila 1994: 349):

- **krizne okoliščine:** šok odpre vprašanja o primernosti obstoječe kulture (finančni polom, izguba velikega odjemalca, tehnološki prodor konkurenta);
- **spremembe v vršnem poslovanju:** lahko prinese nov nabor temeljnih vrednot, primernejših za obvladovanje kriznih okoliščin;
- **mlada in majhna organizacija:** vrednote še niso zakoreninjene in število članov organizacije je manjše;
- **šibka kultura:** kulturo je tem težje spreminjati, čim širši je krog pristašev in čim večje je soglasje članov z vrednotami, šibke kulture je lažje spreminjati kot močne;
- **prehod iz enega življenjskega obdobja v drugo:** najbolj enostavno je to mogoče storiti pri vstopanju v fazo upadanja.

Skoraj vsi modeli spreminjanja organizacijske kulture izhajajo iz Silverzweigovega in Allenovega (v Pagon 2004) štiri–stopenjskega postopka (1976), ki zajema analizo obstoječe kulture, določitev zelene kulture, uvedbo sprememb in neprestano evalvacijo. Robbins ob izpeljavi spremembe organizacijske kulture priporoča, naj se (Vila 1994: 349–350):

1. izdela **analiza opisa današnje situacije** na tem področju in se ugotovi, katere razlike se pojavljajo med zaželenim in obstoječim stanjem;
2. potem izdela **plan**, katere akcije je potrebno izpeljati, da se vse skupaj uskladi z načeli organizacijske kulture in z zaželenimi spremembami;
3. **osebju** pokaže **nevarnosti**, ki se pojavljajo, in ki bodo ali pa so že ovira nadaljnjemu napredku in obstoju podjetja;
4. zatem izvede **reorganizacijo podjetja**. Opraviti treba spremembo organizacijske strukture podjetja, pri čemer bodo nastale spremembe v nekaterih organizacijskih procesih, kar bo pripeljalo do drugačnih odnosov, komunikacij in obnašanja;
5. izpelje pomembne **rotacije osebja**;
6. **spremenijo simboli, običaji, ceremonije** in podobno;
7. ustvari **nov sistem nagrajevanja** in dajanja priznanj;
8. na položaje **promovira ljudi**, ki kažejo simpatije do novih vrednot in norm obnašanja ter jih sprejemajo iz prepričanja;
9. horizontalno in vertikalno skozi organizacijsko strukturo uvede **diskusijske skupine**, v katerih se bo razpravljalo o novem načinu poslovanja in vodenja ipd.

Pečar (2003: 169–170) opisuje naslednje načine spreminjanja organizacijskih norm, vrednot in obnašanja, ki veljajo tudi za spremembe družbenih kultur: naravna evolucija,²⁹ vodena evolucija,³⁰ vodenje »revolucije« z vključevanjem zunanjih dejavnikov v ključne vloge,³¹ tehnični izumi,³² škandali in razpadanje mitov,³³ reorganizacije (prilika, destrukcija in preporod)³⁴ in izvajanje planiranih sprememb z majhnimi koraki (inkrementalizem).³⁵

Organizacijska kultura je relativno stabilna, kar pomeni, da gre za sorazmerno trajen pojav v organizaciji. Ohranjanje organizacijske kulture je potrebno, če vodstvo ocenjuje, da je koristna. Dva razloga, zaradi katerih je potrebna vzdrževalna dejavnost, sta: entropija³⁶ in zaposlovanje novih članov³⁷ (Kavčič 2005: 76, Kavčič 2006: 103). Brown pravi (1998) (v Kavčič 2005: 76, Kavčič 2006: 103), da vzdrževanje obstoječe organizacijske kulture razen preko vodstva poteka tudi preko kadrovske dejavnosti, ki se nanaša na obvladovanje človeških dejavnikov.³⁸ V njej so tradicionalno zaposleni strokovnjaki, ki obvladujejo sestavine organizacijske kulture in se ukvarjajo s simboli, postopki (npr. sprejemanja in odpuščanja zaposlenih) in tipičnimi aktivnostmi (pikniki, proslave, sistem plačevanja,

²⁹ Pristop naravne evolucije temelji na Darwinovem zakonu o ohranjanju močnejših. To je počasen proces in opazimo lahko, da smo imeli v okolju mnogo velikih nefleksibilnih organizacij, ki se niso uspele ohraniti (Pečar 2003: 170).

³⁰ Za vodeno evolucijo je značilno, da nekatere organizacije namenoma vzpodbujajo razvoj alternativnih sistemov in norm, da bi ugotovile, če predstavljajo boljši način za izvajanje nekih opravil. Njihove sprejete vrednote so tveganje, ustvarjalnost in trdo delo (Pečar 2003: 170).

³¹ Pri vodenju »revolucije« z vključevanjem zunanjih dejavnikov v ključne vloge imajo volitve političnih vodij močan efekt na kulturo uprav. Margaret Thatcher in Tony Blair sta vnesla temeljne spremembe na različne načine v kulturo britanske uprave (Pečar 2003: 170).

³² Računalnik je spremenil norme in vrednote znotraj skoraj vseh organizacij, eden izmed dejavnikov pa je tudi globalna komunikacijska revolucija (Pečar 2003: 170).

³³ Škandali in razpadanje mitov so močni generatorji kulturnih sprememb znotraj organizacij. Okolja, kjer je bil komunizem močan segment družbene in organizacijske kulture, se morajo prilagoditi in sprejeti nove norme in vrednote (Pečar 2003: 170).

³⁴ Reorganizacija se nanaša na novo oblikovane občine z novo vsebino in neodvisnostjo od državne uprave. Te nudijo lokalni upravi ogromno možnosti in svobode v odločanju. Managerske odločitve morajo upoštevati spremembe vrednot, norm, struktur in manifestiranje spremenjene kulture navzven (Pečar 2003: 170).

³⁵ Inkrementalizem spada v kategorijo managerskih strategij, ki imajo lahko močan vpliv na organizacije in njihovo kulturo. Temelji na odločitvah, ki so konsistentno in namenoma zasnovane na novem nizu predpostavk o tem, na kakšen način naj organizacija deluje. Prizadevanja za preobrazbo lokalne uprave, ki bo bolj usmerjena k občanu – uporabniku in odzivna na potrebe državljanov, so pokazala, da se organizacijske kulture lahko sčasoma spremenijo le, če so sporočila znotraj njih konsistentna in jasna (Pečar 2003: 170).

³⁶ Gre za naravno tendenco sistemov k razgradnji ali razpadanju. Močna organizacijska kultura, ki je pomembna zaradi pozitivnega vpliva na uspešnost organizacije, teži k slabitvi, k zmanjšanju soglasnosti o temeljnih vrednotah in smereh akcije, h krepitvi subkultur ipd. Za ohranjanje moči organizacijske kulture je potrebno organizirano prizadevanje (Kavčič 2005: 76, Kavčič 2006: 103).

³⁷ Zaposleni iz vsake organizacije odhajajo deloma zaradi objektivnih razlogov (starostni, zdravstveni, zmanjševanje obsega dejavnosti organizacije itd.) in deloma zaradi subjektivnih razlogov (nezadovoljstvo, boljše zaposlitvene možnosti, družinske razmere itd.). Zaposlene, ki odidejo, mora organizacija nadomestiti, zato zaposluje nove delavce. Nove delavce zaposluje tudi, če povečuje obseg delovne sile. Novi ljudje prinašajo v organizacijo nove vrednote in nazore, zato si organizacija prizadeva, da bi na novince prenesla obstoječo kulturo in jih socializirala (Kavčič 2005: 76, Kavčič 2006: 103).

³⁸ V angleščini »human resource management« (Kavčič 2005: 76, Kavčič 2006: 103).

nagrajevanja, napredovanja itd.). Pomembno je, da vsi postopki dosledno podpirajo isto kulturo, kar je le redko uresničeno (Kavčič 2005: 76, Kavčič 2006: 104). Kadrovska dejavnost se ukvarja z dejavnostmi, ki so pomembne za vzdrževanje organizacijske kulture (Kavčič 2005: 77–79, Kavčič 2006: 104–106): pridobivanje in izbira novih delavcev,³⁹ uvajanje novincev v organizacijo (socializacija),⁴⁰ sistem merjenja in ocenjevanja uspešnosti zaposlenih⁴¹ in sistem plačevanja.⁴²

Odpori in težave pri spreminjanju kulture so večji, če so sestavine kulture organizacije sorazmerno stabilne in če je kultura nastajala mnogo let in ima korenine v vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani (Robbins v Tavčar 2002: 31).

³⁹ Pridobivanje novih delavcev je ena izmed pomembnih kadrovske dejavnosti zaradi fluktuacije ali širjenja dejavnosti. Novi delavci v organizacijo prinašajo drugačno kulturo od obstoječe, zato je potrebno, da se v podjetju ozaveštuje o svoji organizacijski kulturi ter z izbiro novih zaposlenih čim manj rušijo že obstoječo kulturo organizacije. Kandidati za zaposlitev naj bi vnaprej spoznali kulturo organizacije, v kateri se želijo zaposliti. Organizacija doseže poznavanje lastne kulture z javnim publiciranjem sestavin svoje kulture, pa tudi v razpisih bi organizacije morale navesti nekatere vrednote, ki so značilne zanjo in naj bi jih kandidati za zaposlitev imeli v čim večji meri. Iz organizacije najpogosteje odhajajo tisti delavci, ki ne sprejemajo prevladujočih kulturnih vrednot v organizaciji ali pa se jim niso uspeli prilagoditi (Kavčič 2006: 104).

⁴⁰ To obsega privajanje na odnose, norme, vrednote, postopke in druge sestavine organizacijske kulture, tudi tehnologijo. Med možne mehanizme posredovanja organizacijske kulture sodijo predavanja o zgodovini in razvoju organizacije, zgodbe o ustanoviteljih, o reševanju velikih problemov, o velikih uspehih ipd. Razen tehničnega izobraževanja je za socializacijo pomemben tudi vpliv že zaposlenih sodelavcev. Idealno podobo novega delavca, kot si jo zamišlja management, kažejo uradni postopki uvajanja novincev v organizacijo. Novinci se ponavadi približujejo povprečni stopnji socializacije obstoječih zaposlenih (Kavčič 2006: 104–105).

⁴¹ Uradna povratna informacija o uspešnosti dela zaposlenih v organizaciji predpostavlja merjenje, vrednotenje in ocenjevanje. Povratna informacija je sredstvo vplivanja na prihodnje vedenje zaposlenih, na odločitve o nadaljnjem usposabljanju in o sistemu plačevanja in kaznovanja. Važno je, da vemo, kaj se ocenjuje (lastnosti, vedenje ali rezultati zaposlenih), da poznamo časovni okvir ocenjevanja, uporabljene metode ocenjevanja in da vemo, kdo ocenjuje (Kavčič 2006: 105).

⁴² Gre za plačevanje posameznika ali delovnega tima, bonusi, povečanje plače, dodatne ugodnosti, napredovanje (Kavčič 2006: 105–106).

8. ORGANIZACIJSKA KULTURA SLOVENSKE JAVNE UPRAVE

8.1 OPREDELITEV JAVNE UPRAVE

Haček (2005: 26) javno upravo opredeli kot del javnega sektorja, ki opravlja družbene dejavnosti s ciljem varovanja javnih koristi po netržnih načelih. Javno upravo tvori v poseben sistem povezan krog organov, ki jih posamezna skupnost pooblasti, da odločajo o zadevah, ki so v pristojnosti te skupnosti. Virant (2002: 23) javno upravo opredeli kot strokovni izvršilni mehanizem, s pomočjo katerega država izvršuje svoje cilje. Gre za proizvodnjo dobrin in storitev, namenjenih zadovoljevanju potreb potrošnikov – državljanov (Dimock, Dimock in Fox v Haček 2005: 24). Po Bučarju (v Haček in Bačlija 2007: 25) je javna uprava uprava v javnih zadevah. Podobno pravi tudi Brejc (2000: 14), da zajema organe in organizacije,⁴³ ki opravljajo javne zadeve oziroma izvajajo dejavnost upravljanja v javnih zadevah. Virant (2002: 19) javno zadevo opredeli kot zadevo, o kateri se odloča na ravni javnopravne skupnosti. Javno upravljanje poteka v javnopravnih skupnostih, ki delujejo zaradi zadovoljevanja javnih potreb (Virant 2002: 19). O javnem upravljanju lahko govorimo samo v okviru države kot najširše javnopravne skupnosti. Ta proces zajema odločanje o javnih interesih (potrebah, koristih, ciljnih) in o uveljavljanju teh interesov (Virant 2002: 23). Skupna značilnost javnopravnih skupnosti je družbena prisila (Virant 2002: 19).

Javna uprava je storitvena dejavnost, v kateri je najpomembnejši človeški faktor (Rman in Lunder v Žurga 2003: 108–109, Rman v Brezovšek in Haček 2004: 76–77). Javni uslužbenci so zavezani delati v javno dobro, podlaga za doseganje le-tega pa je etika upravnega dela skupaj s sklopom predpisov. Morala in etika upravnega dela sta pogojeni z obstoječo kulturo družbe kot celote in posamezne organizacije (Žurga v Ferfila et al 2002: 244).

Upravni proces v javnopravnih skupnostih je v bistvenih elementih enak logiki upravnega procesa v zasebnih organizacijah in je razdeljen na institucionalni in instrumentalni del. Skupnost mora najprej določiti svoje cilje oz. potrebe, nato pa te odločitve izvrševati tako, da

⁴³ »Organizacija je skupina ljudi, ki delujejo skupaj, da bi dosegli določen skupni cilj« (Pusič v Virant 2002: 15). Članstvo v organizaciji je rezultat posameznikovega interesa, da bi skupaj z drugimi zadovoljil potrebo, ki je sam ne more zadovoljiti (Virant 2002: 15).

se sprejemajo nove odločitve (Virant 2002: 19). Politično odločanje o ciljih sodi na institucionalno raven, izvrševanje političnih odločitev pa sodi na instrumentalno raven (Virant 2002: 20). Kljub temu se pomen dela javnega uslužbenca razlikuje od dela v zasebnem sektorju in ima širši vpliv, saj javna uprava upravlja z javnimi zadevami in strokovno servisira politične organe, da lahko odločajo o javnih zadevah (Virant 2002: 187–188).

Upravne sisteme, ki sestavljajo sistem javne uprave, glede na zgodovinski razvoj upravljanja človeških nalog delimo na asociativne,⁴⁴ teritorialne⁴⁵ in funkcionalne⁴⁶ (Haček in Bačlija 2007: 21–23, 25). Javna uprava je celota vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilne, administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja. Izvršilno funkcijo javnega upravljanja sestavljajo dejavnosti,⁴⁷ ki omogočajo dosego sprejetih najsplošnejših ciljev neke družbene skupnosti. Administrativno in poslovodno funkcijo javnega upravljanja pa sestavljajo dejavnosti neposrednega tehničnega izvrševanja in pomeni zadnjo stopnjo konkretizacije družbenih ciljev (Haček 2005: 24).

Ena bistvenih značilnosti javne uprave je odsotnost konkurence. Pri ugotavljanju učinkovitosti in uspešnosti se moramo zavedati, da je upravna dejavnost težko merljiva zaradi mnogoplastnih ciljev, storitvene narave in stalnega vpliva politike (Haček 2005: 26, Haček in Bačlija 2007: 26). Država s svojim intervencionizmom in regulativnimi mehanizmi prek javne uprave zagotavlja nekatere dobrine,⁴⁸ do katerih ni mogoče priti po načelih tržne menjave (Bučar v Haček in Bačlija 2007: 29).

Javne organizacije imajo svoje organizacijske strukture zasidrane v modelu birokracije, ki ima korenine v vojaški ureditvi Prusije iz 19. stoletja. Takšna dediščina zavira razvoj javne uprave in uvajanje sodobnih oblik managementa, vendar pa kljub temu večina zaposlenih v javni upravi po svetu še vedno gleda na takšen model kot na idealno organizacijo. Organizacije se

⁴⁴ Kriterij pripadnosti posameznika skupnosti je značilnost posameznika, neka objektivna ali subjektivna poteza, ki ga označuje za pripadnika skupnosti. Pri tem izhajamo iz individualnih povezav posameznika s skupnostjo (Haček in Bačlija 2007: 21–22).

⁴⁵ Teritorializacija upravljanja je sledila teritorializaciji družbe. Obe pa izvirata iz stabilizacije naselja in razvoja poljedelstva ter uveljavitve zemlje kot najpomembnejšega proizvodnega sredstva (Haček in Bačlija 2007: 22).

⁴⁶ Funkcionalni upravni sistemi se pojavijo z industrijsko revolucijo in pojavom industrijskega podjetja kot temeljne enote sodobne produkcije. Sodobne organizacije so na institucionalni ravni organizirane kot samostojni sistemi upravljanja, ki zagotavljajo notranjo kohezivnost in se medsebojno povezujejo po kriteriju funkcij. Upravljanje družbenih služb je organizirano kot mreža institucij (Haček in Bačlija 2007: 22).

⁴⁷ Te dejavnosti so organiziranje, ukazovanje, izvrševanje, koordiniranje in nadzorovanje (Haček 2005: 24).

⁴⁸ Npr. dobrine, ki morajo biti na voljo vsem ljudem, dobrine, ki jih je treba ljudem zaradi javnih koristi vsiliti, dobrine, ki jih ni mogoče individualizirati ter dobrine, katerih proizvajalci so po naravi stvari v monopolnem položaju nasproti uporabniku (Bučar v Haček in Bačlija 2007: 27).

konstituirajo z namenom urejenosti in učinkovitosti na temelju racionalnih in zavestnih vedenjskih vzorcev. To je smisel in načelo birokratskega modela organiziranja, kljub temu pa naše javne organizacije pogosto delujejo iracionalno in brez prave zagnanosti (Pečar 2003: 169).

Obstajata dva pogleda na javno upravo: organizacijski in funkcionalni (Trpin v Haček 2005: 25, Rakočević v Virant 2002: 21). V funkcionalnem smislu pomeni javna uprava dejavnost upravljanja v javnih zadevah na instrumentalni (izvršilni) ravni, v organizacijskem smislu pa obsega skupek subjektov (organov in organizacij), ki opravljajo to dejavnost (Virant 2002: 21).

8.2 ZUNANJE SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KULTURE JAVNE UPRAVE V SLOVENIJI

Posamezni valovi demokratizacije so v 20. stoletju spremenili gospodarsko, politično in socialno podobo sveta. Te spremembe predstavljajo razpadanje tradicionalne in vzpostavljanje moderne družbe na vseh področjih človekovega mišljenja in aktivnosti. V kontekstu politične modernizacije se spreminja tudi delovanje države in javnega sektorja. Klasični oblastni in regulativni pristop ne omogoča ustreznega odzivanja na spremembe v zunanjem in notranjem okolju, zato ga nadomešča kreativno razvojno partnerstvo z vsemi družbenimi podsistemi (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 73–74). Spremembe javne uprave so determinirane z razvojnimi vidiki posameznih držav in s kulturnim okoljem, v katerem se dogajajo (Rman in Lunder v Žurga 2003: 107, Rman v Brezovšek in Haček 2004: 74).

Organizacijske paradigme zaprtega tipa in njihove organizacijske strukture so v sedemdesetih letih nadomestile demokratizacija, dehierarhizacija, poudarek »podjetništva« zaposlenih, organizacijska kultura idr. (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 74, Rman in Lunder v Žurga 2003: 107). Od takrat govorimo o novi razvojni stopnji organizacije v javni upravi, ki se je najprej pojavila v gospodarstvu (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 74). Organizacija v javni upravi zaradi sprememb niha med zunanjim in notranjim ravnovesjem, gre pa za to, da ima javna uprava, vodilna struktura in zaposleni, dolgoročno vizijo, kaj želi biti in komu želi služiti (Rman in Lunder v Žurga 2003: 107, Rman v Brezovšek in Haček 2004: 74). Pri tem je odločilnega pomena vodenje. Če v vodstveni strukturi ni poznavanja vseh civilizacijskih,

političnih in organizacijskih sprememb ter delovanja k spremembam, ni možnosti, da bi z reformo javne uprave prešli od strukturalnih normativnih sprememb k njenemu vsebinskemu spreminjanju. Poznavanje organizacijske kulture je pomembno za razumevanje dinamike rasti organizacije (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 74).

Stare organizacijske paradigme so bile ujete v determinizem struktur, tehnologije in racionalnosti in niso ponudile razlagalnih konceptov uspešnosti organizacij pri doseganju svojih ciljev. Tradicionalne razlage so se umaknile razlagam o številnih mehkih dejavnikih. Organizacijska kultura se je v 80-ih letih prejšnjega stoletja prepoznala kot ključni odgovor in dejavnik uspešnosti organizacij (Gruban v Rman v Brezovšek in Haček 2004: 74).

Walker (2002) ugotavlja, da spremembe v okolju silijo javno upravo, da spremeni svojo organizacijsko kulturo tako, da preusmeri poudarek (Pagon 2004):

- s procesa na rezultate;
- z ozko usmerjene na matrično organiziranost;
- s hierarhičnih na sploščene in bolj horizontalne strukture;
- z usmerjenosti navznoter na usmerjenost navzven;
- z managerskega nadzora na delitev moči z zaposlenimi;
- z reagiranja na proaktivno ravnanje;
- z izogibanja novim tehnologijam na njihovo sprejemanje in koristno uporabo;
- s skrivanja na delitev znanja;
- z izogibanja tveganju na upravljanje tveganja;
- z zaščite svojega delokroga na sklepanje partnerskih odnosov.

8.3 NOTRANJE SPREMEMBE ORGANIZACIJSKE KULTURE JAVNE UPRAVE V SLOVENIJI

V okviru procesov demokratičnega prehoda in stabilizacije demokracije potekajo procesi modernizacije slovenske javne uprave in pozornost se je preusmerila od zunanjih k notranjim spremembam (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 73). Pogoji za uspešnost in učinkovitost prehoda je ustrezno stanje organizacijske kulture v upravi (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 78). O preoblikovanju organizacijske kulture govorimo, kadar podjetja in javna uprava težijo k večji učinkovitosti in odličnosti (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 73). Pogoji za

spreminjanje kulture je sprememba določene kritične mase prepričanj, vrednot in kolektivnih praks uslužbencev in upravnih menedžerjev (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 77–78). Za prilagoditev organizacijske kulture v javni upravi spremenjenim zahtevam⁴⁹ zunanjega okolja sta odločujoča sistem upravljanja s človeškimi viri in pripravljenost upravnega menedžmenta za njeno preoblikovanje (Rman in Lunder v Žurga 2003: 109–110, Rman v Brezovšek in Haček 2004: 77). Ključni dejavnik so upravni menedžerji s konsistentnimi vrednotami, ki jih uslužbenci sprejemajo, z jasno vizijo ciljev, z odličnimi komunikacijami in z navdušenjem nad izvajanjem sprememb (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 73). Glede na razvijanje skladnosti kulture javne uprave s cilji modernega upravljanja, ki jih prepoznavamo kot načela novega upravljanja javnega sektorja, lahko upravni menedžerji izvajajo različne strategije spreminjanja kulture. Lahko jo ignorirajo, spodbujajo, spreminjajo ali se je izogibajo (Tavčar 2000: 70, Osborne in Gaebler v Rman in Lunder v Žurga 2003: 109, Rman v Brezovšek in Haček 2004: 77). Micklethwait in Wooldridge (2000) menita, da so managerji v javnem sektorju odgovorni vsem in nikomur in da živijo v svetu pravil in predpisov, ki jim omejujejo svobodo pri nadzoru nad zaposlenimi in sredstvi. Opozarjata na problem, da morajo uslužbenci javne uprave služiti stranki na oblasti, ne da bi se izrodili v partijske funkcionarje (Pagon 2004).

90-ta leta prejšnjega stoletja so bila za slovensko družbo prelomna z vzpostavitvijo novega pravnega sistema in graditvijo demokratičnih institucij, vključno s postavitvijo lastne državnosti in prilagajanjem pravnim in političnim strukturam EU (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 78). Velike spremembe v javni upravi na področju normativnega urejanja, e-poslovanja, izobraževanja, uslužbenskega sistema in vzpostavljanja kakovosti predstavljajo pomembno vsebino modernizacije javne uprave, ki od hierarhične prehaja k participativni (odprti) javni upravi (Bugarič v Rman v Brezovšek in Haček 2004: 78).

Klasična delitev med delovanjem privatnega in javnega sektorja izginja. Upravljanje obeh sektorjev vključuje poslovanje s strankami, pri čemer se spreminja način poslovanja z njimi z vzpostavljanjem standardizirane informacijsko-komunikacijske tehnologije. Menedžerji morajo vse bolj razvijati podobna ali ista znanja za krmiljenje in obvladovanje procesov organizacijske realnosti (Rman in Lunder v Žurga 2003: 110).

⁴⁹ Gre za racionalnost, odprtost, odzivnost, osredotočenost na stranke, strokovnost, apolitičnost (Rman in Lunder v Žurga 2003: 109–110, Rman v Brezovšek in Haček 2004: 77).

Osborne in Gaebler (Kovač v Ferfila et al 2002: 170) navajata naslednje razlike med sektorjema:

- **motiv** delovanja vodilnih v javnem sektorju je reelekcija, v privatnem sektorju dobiček;
- **finančni viri** so lahko davki ali pa kupnina;
- **gonilo** je monopol ali konkurenca;
- **poslanstvo** je lahko javna korist, javno dobro ali dobiček;
- **način odločanja** je zakonsko omejen ali prost.

Noben družbeni podsistem ne more delovati v skladu z zahtevami sodobne družbe, če tako ne deluje politični sistem, ki ustvarja pogoje. Javna uprava je povezana z vlogo in funkcioniranjem države, njeno politično močjo, delovanjem političnih institucij in stopnjo demokracije (Bučar v Rman v Brezovšek in Haček 2004: 78). Vrednostne orientacije in vrednote politične kulture vplivajo na modernizacijo in razvoj javne uprave kot celotnega upravnega sistema in določajo vedenje uslužbencev, predvsem v temeljnih predpostavkah (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 79). Razsežnost politične kulture predstavlja areno sovplivanja in soodvisnosti politične in upravne modernizacije za razvoj družbe in konkurenčnosti (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 78).

Reforma uslužbenskega sistema v letu 2004 pomeni nadaljnjo transformacije države v profesionalno državno upravo. Celoten sistem javne uprave se v sociostrukturnem delu odmika od Webrovih načel delovanja in delovanja keynezijanske države, v kulturnem delu, ki je zgodovinsko in družbeno determiniran, pa je potrebno razvijati civilno družbeno in participativno dimenzijo, akterji med obema, javni uslužbenci, pa s prepoznavanjem pomena organizacijske kulture in sposobnostjo njenega preoblikovanja predstavljajo vodilnega mobilizatorja nadaljnjih sprememb v javni upravi (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 79).

9. ANALIZA UPRAVNE ENOTE TREBNJE NA PODLAGI RAZISKAVE SIOK

Pristop dolgoročnega spreminjanja upravne kulture omogoča sodelovanje s svetovalnimi organizacijami, s čimer se zagotavlja partnerstvo javne uprave z gospodarstvom, in razvijanje ustrezne organizacijske kulture. S tem se podjetniški duh prenaša iz gospodarstva v upravo, kar je v času globalizacije pogoj za razvoj moderne, učinkovite in konkurenčne države (Rman in Lunder v Žurga 2003: 119). Pomembna je ugotovitev, da klima in upravna kultura posredno vplivata na večjo učinkovitost in uspešnost. Če upravni menedžment v procesu sistematičnega organizacijskega komuniciranja (Rman in Lunder v Žurga 2003: 115) razvija navade in prepričanja zaposlenih, ki so naravnane na zadovoljitev potreb strank, bo uspešnost organizacije večja. Uspešna podjetja imajo močno in razvito organizacijsko kulturo. Merjenje organizacijske kulture in klime upravnemu menedžmentu posreduje informacije o dejstvih, ki vplivajo na stopnjo učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Rman in Lunder v Žurga 2003: 116).

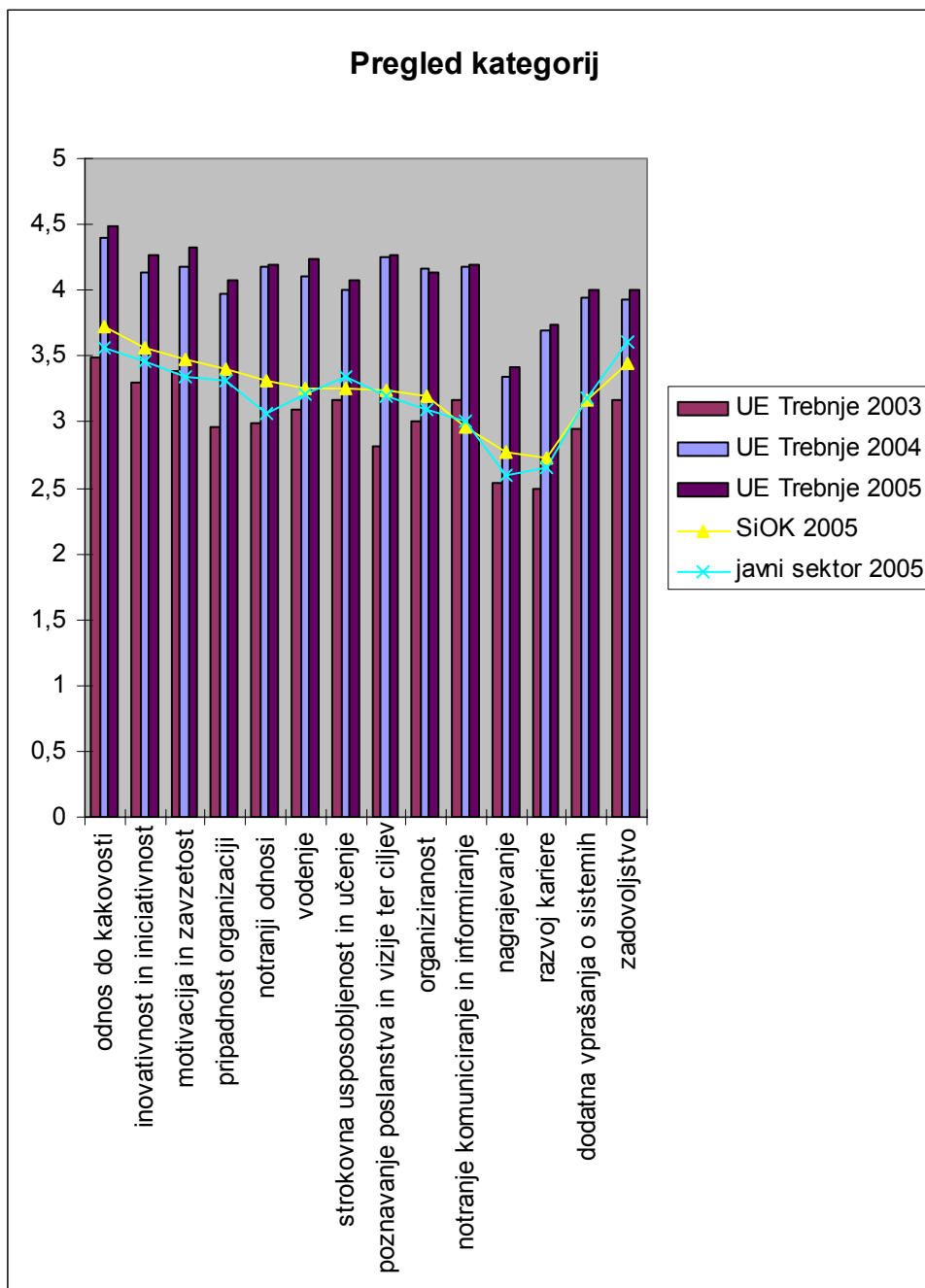
Projekt SiOK se ukvarja s primerjalnim raziskovanjem organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj. Temeljna načela projekta so primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (SiOK 2006: 3). Po raziskavah SiOK je največ priložnosti v uveljavljanju voditeljstva v zasebnem in javnem sektorju (Rman in Lunder v Žurga 2003: 119). V letu 2001 je sodelovalo 26 organizacij, v letu 2002 51, v letu 2003 62, v letu 2004 90, v letu 2005 pa 91 organizacij (SiOK 2006: 3). Raziskava poleg merjenja klime posameznega podjetja omogoča primerjavo med podjetji v Sloveniji, ki so bile vključene v raziskavo. V Upravni enoti Trebnje⁵⁰ so pri anketiranju sodelovali vsi zaposleni (SiOK 2006a: 2). Vprašalnik SiOK (SiOK 2006: 5) meri naslednje dimenzije klime: organiziranost, strokovna usposobljenost in učenje, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, motivacija in zavzetost, razvoj kariere ter inovativnost, iniciativnost.

Raziskava klime v slovenskih organizacijah ima nekatere metodološke in teoretične omejitve. Generalizacija rezultatov raziskave oziroma veljavnost primerjave med slovenskimi

⁵⁰ V nadaljevanju uporabljamo kratico UE.

organizacijami je odvisna od kakovosti vzorčenja znotraj organizacije, zato je potrebno biti previden pri interpretaciji rezultatov. Naslednja metodološka omejitev se nanaša na postopek izvajanja raziskave, ki je bil poenoten, kljub temu pa v praksi prihaja do odstopanj. Na drugi strani se teoretične omejitve nanašajo na preverjanje veljavnosti instrumenta (SiOK 2006: 8).

Graf 9.1: Pregled kategorij



Vir: SiOK 2006a: 3.

Povprečje javnega sektorja je bilo leta 2005 v večini kategorij nižje od povprečja SiOK. UE Trebnje je izjema, saj so vrednosti vseh kategorij višje ocenjene od povprečja SiOK in s tem tudi od povprečja javnega sektorja. Ocene kategorij v UE Trebnje skozi leta 2003–2005 počasi naraščajo (SiOK 2006a).

Kategorije⁵¹ klime so razdeljene v zelo dobro ocenjene kategorije, srednje ocenjene kategorije in najnižje ocenjene kategorije. Odnos do kakovosti je povprečno najvišje ocenjena kategorija pri sodelujočih organizacijah (3,73), vključno z UE Trebnje (4,48), vendar v nasprotju s povprečjem SiOK v UE Trebnje v zadnjih treh letih postopno narašča. Med povprečno najnižje ocenjenimi kategorijami se nahajata razvoj kariere (2,72) in nagrajevanje (2,77), v UE Trebnje v zamenjanem vrstnem redu nagrajevanje (3,41) in razvoj kariere (3,74). Ocene trditev o karieri v slovenskih organizacijah postopoma upadajo, v UE Trebnje pa večinoma postopoma naraščajo. Ocene trditev o nagrajevanju v slovenskih organizacijah glede na povprečje SiOK večinoma postopoma naraščajo, kar velja tudi za UE Trebnje (SiOK 2006a: 4, SiOK 2006: 14).

V nadaljevanju bomo podrobneje analizirali zelo dobro ocenjene kategorije v UE Trebnje (odnos do kakovosti (4,48), motivacija in zavzetost (4,31), poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (4,26) ter vodenje (4,24) in kategoriji, ki UE Trebnje predstavljata izziv (razvoj kariere (3,74) in nagrajevanje (3,41)) (SiOK 2006a: 4). Grafi srednje ocenjenih kategorij pa so predstavljeni v Prilogi A, Grafi A.1–A.5.

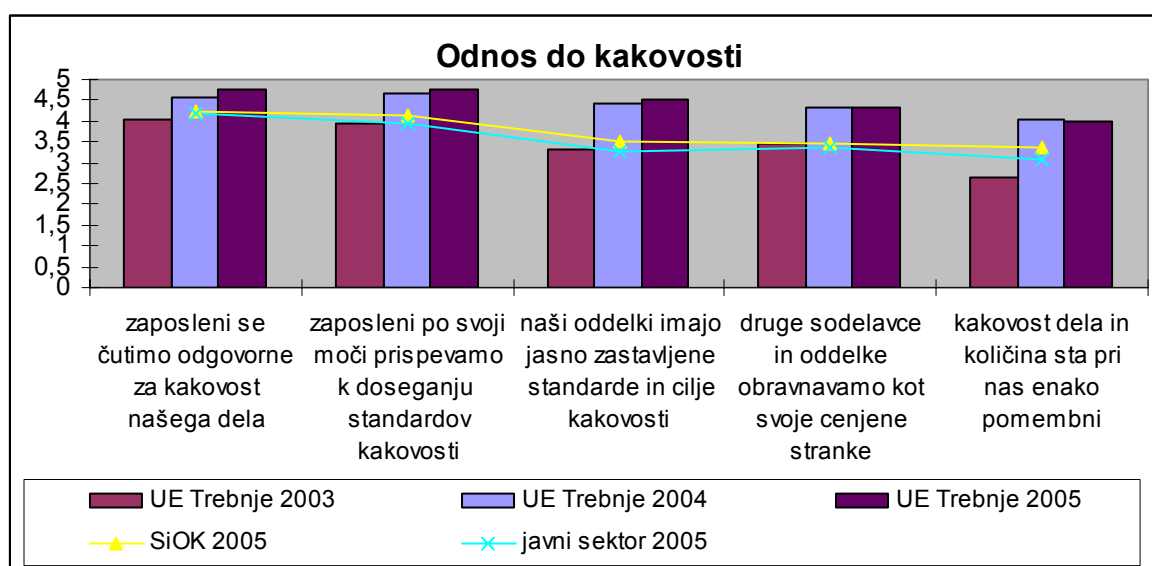
Slika organizacijske klime v UE Trebnje leta 2005 je podobna slovenskemu povprečju, vendar pa je potrebno poudariti, da so vse kategorije višje ocenjene od slovenskega povprečja ter so v večini višje kot leta 2004. Najvišje ocenjena kategorija je še vedno odnos do kakovosti, ki še vedno pozitivno odstopa od slovenskega povprečja in rezultata lanskega leta. Tudi vse ostale kategorije so višje ocenjene in pozitivno odstopajo od povprečja. V primerjavi

⁵¹ Visoko ocenjene kategorije organizacijske klime v slovenskih organizacijah v letu 2005 so odnos do kakovosti (3,73), inovativnost in iniciativnost (3,56), sledita pa še motivacija in zavzetost (3,47) ter pripadnost organizaciji (3,40). Srednje ocenjene kategorije so notranji odnosi (3,31), vodenje (3,25), strokovna usposobljenost in učenje (3,25), poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,24) ter organiziranost (3,20). Najnižje ocenjeni kategoriji sta razvoj kariere (2,72) in nagrajevanje (2,77), sledi notranje komuniciranje in informiranje (2,96) (SiOK 2006: 14). Zelo dobro ocenjene kategorije v UE Trebnje so odnos do kakovosti (4,48), motivacija in zavzetost (4,31), poznavanje poslanstva, vizije in ciljev (4,26) ter vodenje (4,24). Sledijo srednje ocenjene kategorije notranje komuniciranje in informiranje (4,20), notranji odnosi (4,20), organiziranost (4,13), strokovna usposobljenost in učenje (4,08), pripadnost organizaciji (4,07) ter zadovoljstvo zaposlenih (4,00). Izziv za UE Trebnje predstavljata razvoj kariere (3,74) in nagrajevanje (3,41) (SiOK 2006a: 4).

z rezultati anketiranja iz leta 2004 je največja pozitivna odstopanja opaziti pri kategoriji motivacije in zavzetosti (+0,14), vodenja (+0,14) in inovativnosti in iniciativnosti (+0,13) (SiOK 2006a: 3).

Slika organizacijske klime v slovenskih organizacijah, ki so sodelovale v projektu leta 2005, je podobna kot v letu 2004 in ostalih letih. Pri tem opazimo rahel trend padanja, ki se je nadaljeval vsa leta, vendar pa so v letu 2005 pa so v večini kategorije glede na leto 2004 višje ocenjene, čeprav so ta odstopanja minimalna (SiOK 2006: 14).

Graf 9.2: Odnos do kakovosti (4,48)

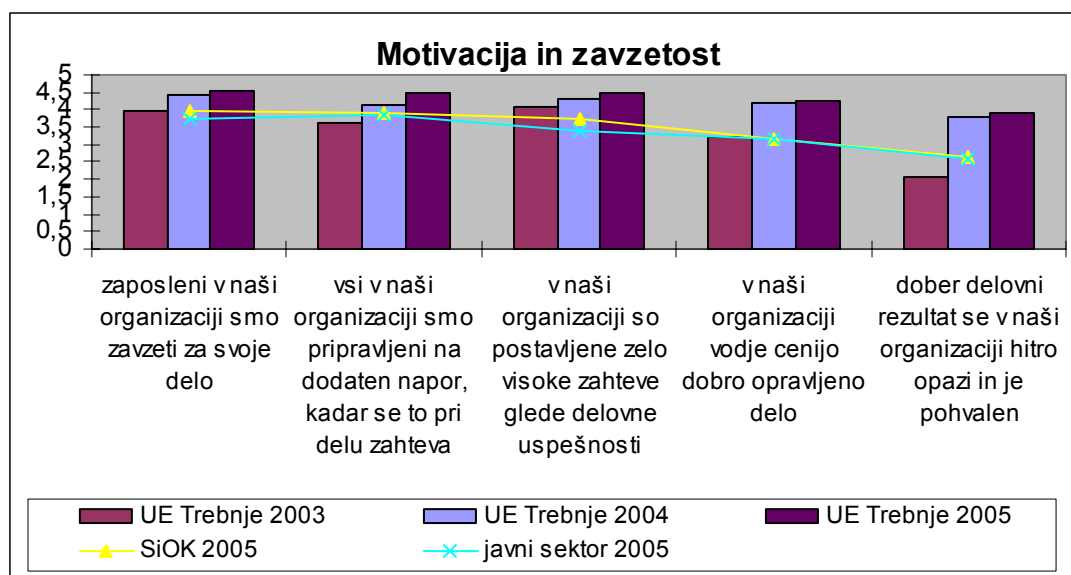


Vir: SiOK 2006a: 5.

Krivulji odnosa do kakovosti v javnem sektorju in v SiOK sta si zelo podobni (SiOK 2006a: 5). Vzorec (oblika krivulje) in rangi posameznih vprašanj se v slovenskih organizacijah niso spremenili. Klima glede kakovosti je v slovenskih organizacijah na visoki ravni (SiOK 2006: 15), kar velja tudi za UE Trebnje (SiOK 2006a: 5). V obeh primerih sta najvišje ocenjeni vprašanja odgovornosti zaposlenih za kakovost svojega dela in prispevka zaposlenih k doseganju standardov kakovosti (SiOK 2006: 15, SiOK 2006a: 5).

V skupni oceni UE Trebnje pozitivno odstopa tako od povprečja kot od lanskoletnega rezultata. Trend krivulje UE Trebnje je podoben krivulji slovenskega povprečja. Vse trditve so visoko ocenjene in sledijo trendu povprečja, malenkost nižje je ocenjeno le strinjanje zaposlenih glede pomembnosti količine in kakovosti dela (SiOK 2006a: 5).

Graf 9.3: Motivacija in zavzetost (4,31)

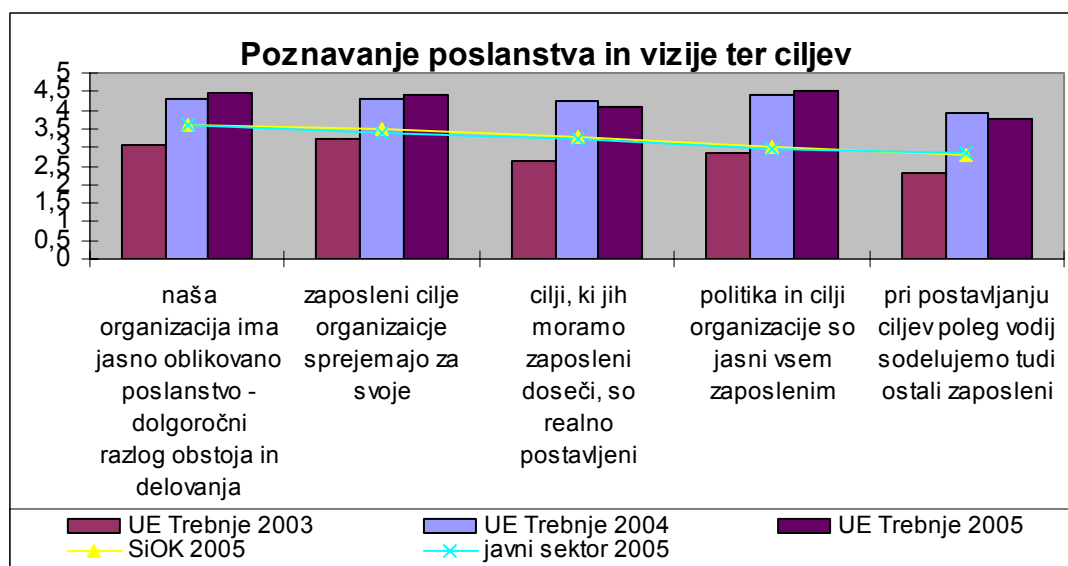


Vir: SiOK 2006a: 7.

Znova najdemo najvišje ocene kategorije v UE Trebnje, potem sledijo ocene slovenskih organizacij in javnega sektorja, ki se ne razlikujejo bistveno. Gre za dobro ocenjeno kategorijo v UE Trebnje, kjer ocene v celoti pozitivno odstopajo od povprečja in ocen lanskega leta. Zaposleni so zavzeti za svoje delo, pripravljeni na dodaten napor in se zavedajo, da so v podjetju postavljene visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Nižje je ocenjeno strinjanje, da se dober delovni rezultat v organizaciji prepozna, ter da so zanj pohvaljeni, vendar pa je ocena glede na slovensko povprečje precej višja in pozitivno odstopa glede na slovenski trend, višja je tudi od leta 2004 (SiOK 2006a: 7).

Zaposleni v slovenskih organizacijah tudi v letu 2005 izražajo visoko zavzetost za svoje delo, saj je ocena višja za 0,03. Ocena pripravljenosti vlagati dodaten napor je višja za 0,06 in je po rangi ponovno na drugem mestu v kategoriji. Zaposleni ocenjujejo, da so zahteve glede uspešnosti postavljene dokaj visoko. Precej slabše je ocenjeno vprašanje o tem, ali vodje cenijo dobro opravljeno delo. To bi lahko povezali z zelo slabo ocenjenim vprašanjem o pohvalah. Dobri delovni rezultati v slovenskih organizacijah niso hitro opaženi in niso pohvaljeni. Primerjava z letom 2004 ne pokaže bistvenih sprememb v vzorcih krivulje, pomembno pa je, da so vse ocene leta 2005 višje (SiOK 2006: 17).

Graf 9.4: Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (4,26)



Vir: SiOK 2006a: 11.

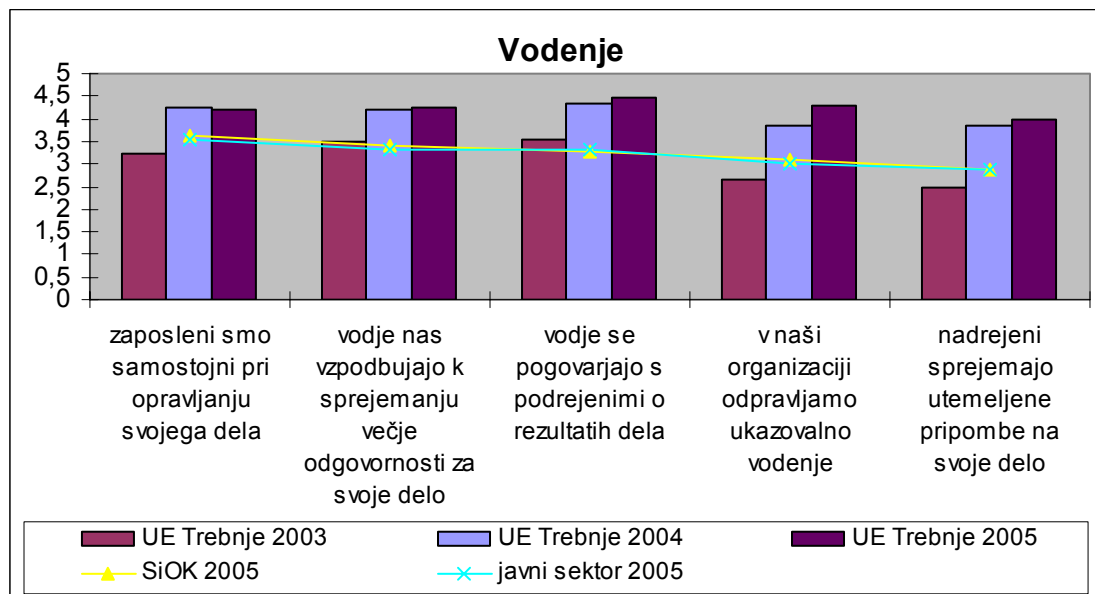
Krivulja povprečja poznavanja poslanstva, vizije in ciljev javnega sektorja se v letu 2005 ujema s krivuljo SiOK. V UE Trebnje gre za dobro ocenjeno kategorijo,⁵² kjer vse ocene pozitivno odstopajo, trend krivulje pa se od povprečja razlikuje. Ocena trditve o tem, da so politika in cilji organizacije jasni vsem zaposlenim, najbolj pozitivno odstopa od povprečja. Zaposleni v UE Trebnje so trditve kategorije večinoma ocenjevali višje kot lansko leto, izjema sta trditvi glede realno postavljenih ciljev in sodelovanju zaposlenih in vodij pri postavljanju ciljev. Slednjo trditev so zaposleni ocenjevali nekoliko nižje kot lani, pa tudi najnižje od trditev v letu 2005. Ostale trditve so visoko ocenjene in odstopajo od povprečja (SiOK 2006a: 11).

»Slovenske organizacije imajo večinoma jasno oblikovano poslanstvo, tj. dolgoročni razlog obstoja. Zaposleni cilje organizacije večinoma sprejemajo za svoje. Nekoliko nižje je ocenjena realnost ciljev, ki naj bi jih zaposleni dosegli. Politike in cilji organizacije mnogim zaposlenim niso jasni, pri postavljanju ciljev pa tudi ne sodelujejo. Primerjava z letom 2004

⁵² **Poslanstvo** UE Trebnje temelji na standardih upravnega procesnega delovanja in razvija vrednote demokratične družbe, ki jih opredeljuje novo upravljanje javnega sektorja. **Vizija** UE Trebnje je postati prepoznaven del državne uprave in bo s svojimi zaposlenimi razvijala kakovostno, učinkovito in državljanom prijazno upravo. Tej naravnosti sledijo s stalnim razvijanjem strokovnega znanja, z odprtostjo do sodelovanja med institucijami v lokalnem prostoru in z nenehnim prizadevanjem za izboljšave. **Ključna cilja** delovanja sta hitrost in pravilnost vodenja upravnih postopkov. UE Trebnje ima v poslovniku kakovosti postavljene strateške usmeritve, in sicer zakonito, strokovno in učinkovito vodenje upravnih postopkov, zagotavljanje zadovoljstva strank, zagotavljanje nove kulture upravnega dela in zadovoljstva zaposlenih ter učinkovito komuniciranje z javnostjo v lokalnem prostoru (Kovač in Grošelj 2007: 58).

ne pokaže posebnih premikov» (SiOK 2006: 21). Večina vprašanj je bila nekoliko višje ocenjenih kot v lanskem letu, tako da ocene odstopajo od -0,02 do +0,06 (SiOK 2006: 21).

Graf 9.5: Vodenje (4,24)

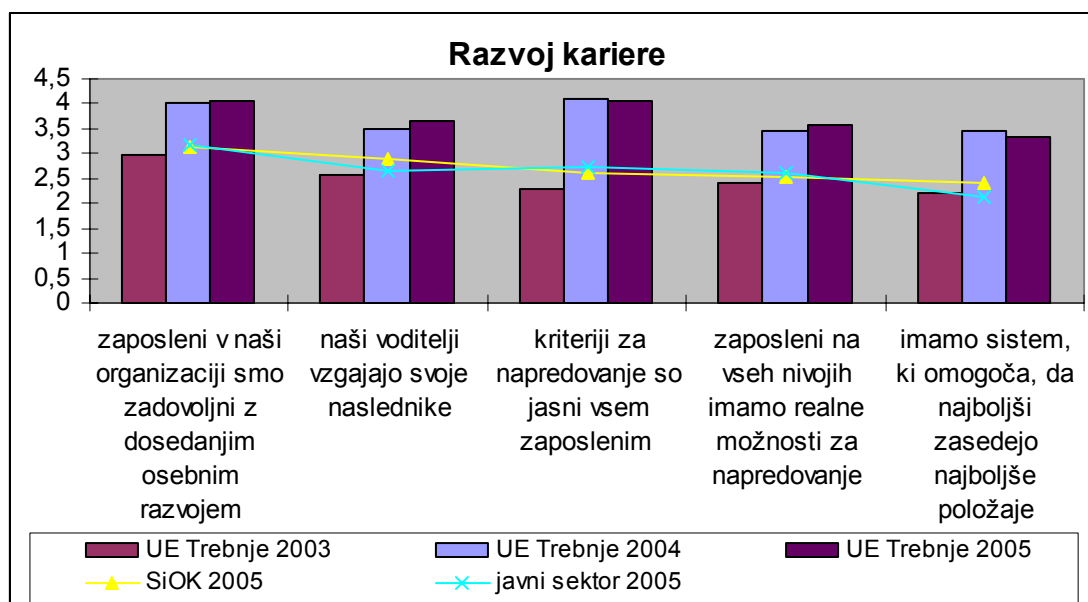


Vir: SiOK 2006a: 13.

Krivulja vodenja SiOK je zelo podobna krivulji javnega sektorja, večjih odstopanj ne najdemo. Trend krivulje UE Trebnje se od njiju razlikuje. Ta kategorija je v UE Trebnje visoko ocenjena. Vodje se pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela ter vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti. V organizaciji se odpravlja ukazovalno vodenje. Vse trditve so visoko ocenjene in odstopajo od slovenskega trenda, pa tudi od lanskih rezultatov. V primerjavi z lanskim letom je nekoliko padla ocena le pri trditvi, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela (SiOK 2006a: 13).

Oblika krivulje SiOK je v primerjavi s prejšnjimi leti ostala nespremenjena. Za organizacije, ki so sodelovale pri raziskavi, je značilno, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela in vodje jih spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti (-0,01). V primerjavi z letom 2004 je v povprečju SiOK opaziti zvišanje slabše ocenjenih vprašanj. Slabše sta ocenjeni vprašanja o tem ali se odpravlja ukazovalno vodenje in ali vodje sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo (SiOK 2006: 22).

Graf 9.6: Razvoj kariere (3,74)

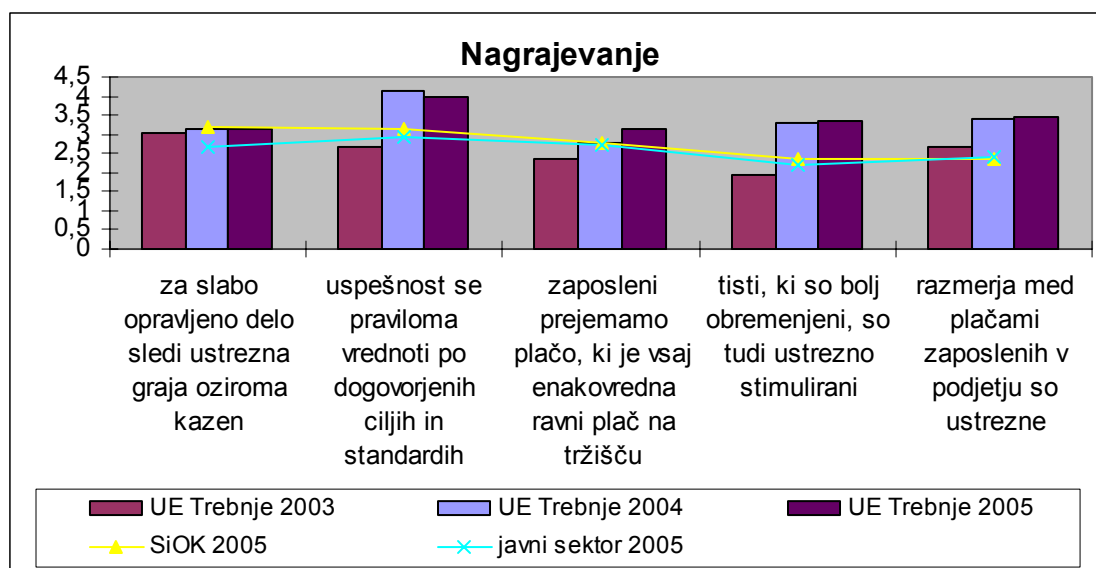


Vir: SiOK 2006a: 15.

Krivulji ocenjevanja trditve o razvoju kariere slovenskih organizacij in javnega sektorja sta si zelo podobni, ne ujemata se le v dveh trditvah. V javnem sektorju sta nekoliko nižje ocenjeni trditvi, da naši voditelji vzgajajo svoje naslednike in da imamo sistem, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje. Trend krivulje UE Trebnje odstopa od krivulje povprečja. Razvoj kariere je slabše ocenjena kategorija in predstavlja UE Trebnje izziv, čeprav vse trditve pozitivno odstopajo od slovenskega povprečja in večinoma tudi od lanskih rezultatov. Zaposleni prepoznavajo kriterije za napredovanje in so večinoma zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem, kar so tudi ocenjevali najvišje. Večje odstopanje trenda opazimo pri strinjanju zaposlenih, da vodilni vzgajajo svoje naslednike, kjer je ocena nekaj višja kot lansko leto (SiOK 2006a: 15).

Zaposleni v slovenskih organizacijah ocenjujejo možnosti za razvoj kariere kot slabe. Kategorija je leta 2005 bila najslabše ocenjena od vseh in je v primerjavi z letom 2004 padla še za 0,01, kar je nadaljevanje trenda iz 2001. V primerjavi z letom 2004 so razlike ocen minimalne (od -0,04 do +0,01) (SiOK 2006: 25).

Graf 9.7: Nagrajevanje (3,41)



Vir: SiOK 2006a: 16.

Krivulja nagrajevanja v javnem sektorju leta 2005 ne odstopa bistveno od krivulje povprečja v slovenskih organizacijah (SiOK 2006: 26). Trenda krivulj pa se razlikujeta od krivulje UE Trebnje (SiOK 2006a: 16). Primerjava vzorca krivulje povprečja SiOK leta 2005 z letom 2004 pokaže podobno sliko (SiOK 2006: 26). Gre za najnižje ocenjevano kategorijo v UE Trebnje. Ocene večinoma pozitivno odstopajo od povprečja in so višje ocenjene kot lansko leto. Dobro so zaposleni ocenjevali, da se uspešnost v organizaciji vrednoti po dogovorjenih standardih in ciljih, da so bolj obremenjeni tudi ustrezno stimulirani ter da se razmerja med plačami v podjetju več ali manj ustrezna. Slabše so ocenjevali, da za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen, ter da prejema plačo, ki naj bi bila enakovredna ravni plač na tržišču, kjer se je ocena v primerjavi z lanskim letom zvišala (SiOK 2006a: 16).

Nagrajevanje je izziv slovenskih organizacij. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja, ali kazen (+0,02). Uspešnost se pogosto vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih (-0,03 glede na leto 2004, trend padanja). Zaposleni ocenjujejo, da so njihove plače le delno primerljive s plačami na trgu delovne sile (+0,04 glede na leto 2004). Nagrajevanje bolj obremenjenih ne deluje ustrezno (-0,01 glede na leto 2004, trend padanja) in tudi v splošnem razmerja med plačami v podjetju niso dobro ocenjena, ocena pa je višja za 0,07 (SiOK 2006: 26).

10. SKLEP

Kultura je bistvo organizacije (Beach 1993: 12). Je neotipljiva in se je težko naučiti (Daft 1994: 90). Vsaka neprofitna organizacija s svojim obstojem izpolnjuje nek namen, poslanstvo. Jasnejša kot je predstava poslanstva, bolj nedvoumno mu bo organizacija sledila. Sodobne neprofitne organizacije, ki želijo učinkovito, uspešno in kakovostno opravljati svoje delo, se ne zanašajo le na pomoč od zunaj, ampak razvijajo lastne mehanizme za soočanje in upravljanje z realnostjo tako navznoter kot navzven (Musek Lešnik 2003: 10–11).

Organizacijska kultura je vsebinsko zahteven koncept, ki ga avtorji razlagajo vsak na svoj način. Pri tem se značilnosti organizacijske kulture velikokrat prekrivajo, velikokrat pa tudi razlikujejo v določenih podrobnostih. V diplomskem delu sem orisala organizacijsko kulturo javne uprave in njenega določenega dela, torej UE Trebnje. Raziskava, ki mi je bila pri tem v pomoč, se sicer bolj kot na organizacijsko kulturo nanaša na organizacijsko klimo, zato ne smemo pozabiti, da je organizacijska klima le izraz kulture v določenem času in prostoru. Po nekaterih avtorjih⁵³ organizacijsko kulturo najlažje ocenjujemo kot njeni člani. Kvantitativno metodo raziskovanja organizacijske kulture bi lahko dopolnila tudi s kvalitativnimi metodami kot so intervjuji z zaposlenimi in z vodstvom⁵⁴ organizacije.

Hipotezo, da na organizacijsko kulturo vplivajo zunanji in notranji dejavniki glede na teoretični del diplomskega dela, potrjujem, čeprav nekatere perspektive poudarjajo samo ene ali druge dejavnike. Zunanji dejavniki so predvsem ekonomski, politični, socialni, tehnološki, nacionalni, religiozni idr., notranji pa menedžerski, poslovno zgodovinski, struktura organizacije, strategije, politike, cilji idr.

Hipotezo, da je za slovensko javno upravo značilen model birokratske organizacije in s tem povezana procesna kultura in kultura vlog, lahko glede na vsebino proučene literature potrdim, saj v večini primerov drži. Kljub temu pa, kot pravita Haček in Bačlija (2007: 77), počasi prodira nova, procesno naravnana, paradigma, ki opušča birokratske organizacije. Virant (2007: 34) opozarja, da je za uspeh »antibirokratskih« procesov ključna sprememba

⁵³ Veliko avtorjev se strinja, da lahko spoznamo organizacijsko kulturo le kot člani organizacije, ker so predpostavke tako globoko vsidrane v prepričanja članov, da jih lahko odkrijemo samo skozi dolgo obdobje opazovanja in analize predpostavk njenih članov (Robey in Sales 1994: 365).

⁵⁴ Načelnik UE Trebnje je mag. Milan Rman.

organizacijske kulture, torej mišljenja zaposlenih v javni upravi. Javna uprava je glede uvajanja sprememb precej konzervativna. Javni uslužbenci pogosto energijo raje usmerijo v ohranjanje obstoječega stanja in iskanje razlogov proti spremembam kot v pospešeno uvajanje sprememb.

UE Trebnje je ena izmed maloštevilnih organizacij javne uprave, ki spremlja razvoj svoje organizacijske kulture in glede na povprečne ocene zaznavanja kategorij zaposlenih prekaša povprečje slovenskih organizacij, in s tem tudi povprečje javnega sektorja, ki je še nižje od povprečja slovenskih organizacij. UE Trebnje občutno zvišuje povprečje javnega sektorja. Glede na izsledke raziskave ni tipična organizacija javnega sektorja in se gotovo lahko meri z organizacijami zasebnega sektorja. Največja podobnost UE z ostalimi slovenskimi organizacijami, ki prihajajo večinoma iz zasebnega sektorja, je v zelo visokem ocenjevanju odnosa do kakovosti. Povprečje analiziranih kategorij klime se v UE Trebnje glede na prejšnja leta (povečini) še vedno zvišuje tudi pri najslabše ocenjenih kategorijah, kar pa ne velja za povprečje slovenskih organizacij, saj je najnižje ocenjevana kategorija razvoj kariere v primerjavi z letom 2004 še upadla. UE Trebnje je del javne uprave, zato je njena organizacijska kultura v primerjavi z zasebnim sektorjem v marsičem že določena s strani države. Njene cilje ne določa le njeno vodstvo, ampak predvsem izvršilna in zakonodajna veja oblasti. Zaradi tega se zaposleni velikokrat čutijo omejene tako pri nagrajevanju kot pri izgrajevanju kariere. Proračun UE Trebnje se polni iz državnega proračuna, ki pa je iz že omenjenih vzrokov omejen. Poslanstvo UE poudarja javno korist in ne dobička.

Čeprav večina avtorjev navaja, da je javna uprava birokratska, pa tega v tem primeru skozi empirično analizo raziskave klime v UE Trebnje ne morem potrditi. Zagotovo ne držita značilnosti procesne kulture po Dealu in Kennedyju, da takšni kulturi manjka vizija, saj je leta med visoko ocenjenimi kategorijami na tretjem mestu, in da v njej vlada hierarhija, kar lahko zavrnem na podlagi ocenjevanja vodenja (v UE odpravljajo ukazovalno vodenje in nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo), vendar moramo upoštevati visoko oceno trditve, da so v organizaciji zadolžitve jasno opredeljene (kar je razvidno iz Grafa A.3: Organiziranost, ki ga najdemo v Prilogi A). Hipotezo, da je prevladujoč tip organizacijske kulture v UE Trebnje procesna kultura, torej zavračam.

Našla pa sem značilnosti kulture vlog po Handyju in Harrisonu, saj lahko rečem, da je nezadovoljstvo s sistemom razvoja kariere posledica konflikta med hierarhijo in

strokovnostjo. Organizacija zaposluje strokovnjake, vendar je njihovo napredovanje na višji hierarhični položaj pogojeno s starostjo. Stroge hierarhije pa glede na raziskavo SiOK znova ne morem potrditi iz prej omenjenega vzroka. Glede na visoko oceno trditve, da zaposleni dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih enotah (glej Prilogo A, Graf A.1: Notranje komuniciranje in informiranje), lahko zavrnem značilnost kulture vlog, da razmejitve znotraj organizacij otežujejo sodelovanje med oddelki. Glede na te ugotovitve hipotezo, da v UE prevladuje kultura vlog, zavračam.

Hipotezo, da organizacijska klima in kultura vplivata na uspešnost in učinkovitost UE Trebnje, na podlagi analize klime potrjujem. Nekaterih najpomembnejših stvari, ki jih proučujemo in s katerimi upravljamo, ne moremo neposredno opazovati ali nadzirati (Kilmann et al 1986: 9). Merjenje organizacijske klime in kulture posredno vpliva na učinkovitost in uspešnost organizacije (Rman v Brezovšek in Haček 2004: 89–99). Če upravni menedžment v procesu organizacijskega komuniciranja razvija navade in prepričanja zaposlenih, ki so naravnani na zadovoljitev potreb strank, je tudi uspešnost organizacije večja (ibidem). Učinkovitost organizacije lahko predpostavimo, kadar v organizaciji izmerimo visoko vrednost organizacijske kulture in klime, ko zaposleni sprejemajo organizacijske cilje in vrednote (Haček in Bačlija 2007: 77). Ljudje in njihova kultura so temelj za povečevanje uspešnosti in učinkovitosti. Kultura organizacije prispeva k njeni uspešnosti in učinkovitosti, če ustreza zahtevam organizacije kot celote in omogoča ljudem, da zadovoljijo svoje posamične potrebe (Ivanko, 2004: 235).

Hipotezo, da vodenje vpliva na organizacijsko kulturo Upravne enote Trebnje potrjujem, saj je vodenje že samo po sebi ena izmed dimenzij klime. Ugotovimo lahko, da v UE Trebnje ne gre za avtokratični stil vodenja, saj se vodje pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela, ukazovalno vodenje se odpravlja in vodje vzpodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Haček in Bačlija (2007: 77) navajata, da je nov način vodenja v javni upravi odraz posodabljanja upravnega delovanja in vključuje vodilne sposobnosti, usmerjenost h skupinskemu delu in k ljudem s sposobnostjo komuniciranja, ki so sposobni delati po projektih. Javni uslužbenci zagotavljajo ljudem prijazno in k storitvam usmerjeno upravo, pri tem pa se od njih zahteva visoka raven strokovnosti.

Osnovna logika vodenja organizacij javne uprave in vodenja gospodarskih družb je enaka. Naloga vodje je, da s čim boljšo uporabo omejenih virov (človeških, finančnih,

informativskih ...) doseže dober rezultat. Nekatera merila uspešnosti so ista: zniževanje stroškov, dvig kakovosti storitev, zadovoljstvo uporabnikov, obstajajo pa tudi bistvene razlike. Javna uprava ne deluje v konkurenčnih pogojih, temveč v pogojih monopola in proračunskega financiranja. Vpeta je v (pogosto) iracionalno politično okolje, za katerega je značilna kompleksnost interesov, pogledov in vrednot (Virant 2007: 34).

11. BIBLIOGRAFIJA

11.1 LITERATURA

1. Armstrong, Michael (1928/2006): *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London, Philadelphia: Kogan Page.
2. Beach, Lee Roy (1993): *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning*. New Jersey: Prentice Hall.
3. Berlogar, Janko (1999): *Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Brejc, Miha (2000): *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
5. Butler, Richard (1991): *Designing Organizations: A Decision-making Perspective*. London, New York: Routledge.
6. Čimžar, Petra (2006): *Kako vodenje vpliva na dimenzije klime in opolnomočenje v podjetju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Daft, L. Richard (1988/1994): *Management*. Fort Worth: The Dryden Press.
8. Dawson, Sandra (1986/1992): *Analysing Organisations*. Hampshire, London: The Macmillan Press Ltd.
9. Deal, E. Terrence (1986): Cultural Change: Opportunity, Silent Killer or Metamorphosis? V Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa in drugi: *Gaining Control of the Corporate Culture*, 292–331. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

10. Deal, E. Terrence (1986): *Deeper Culture: Mucking, Muddling, and Metaphors*. V John C. Glidewell (ur.): *Corporate Cultures. Research Implications for Human Resource Management*, 21–42. Alexandria: American Society for Training and Development.
11. De Chernatony, Leslie (2002): *Blagovna znamka: Od vizije do vrednotenja. Strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV Založba.
12. Gibson, L. James, John M. Ivancevich in James H. Donnelly (1976/1994): *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston, Sydney: Richard D. Irwin Inc., Burr Ridge.
13. Gorišek, Karmen (2003): Korporacijska kultura grozda kot kultura projektne odličnosti. V Andrej Kerin (ur.): *Slovenija dežela projektne managementa*, 97–104. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
14. Haček, Miro in Tomaž Krpič, ur. (2005): *Politika birokracije*. Ljubljana: Modrijan.
15. Haček, Miro in Irena Bačlija (2007): *Sodobni uslužbenski sistemi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
16. Handy, Charles Brian (1976): *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books.
17. Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv in Geert Sanders (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* 35 (2), 286–316.
18. Hofstede, H. Geert (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, New Delhi, London: Sage Publications.
19. Hofstede, Jan Gert, Paul B. Pedersen in Geert Hofstede (2006): *Komuniciranje: Raziskovanje kulture. Primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.

20. Ivanko, Štefan (2004): *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
21. Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Jazbec, Marijana (2005): *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Kavčič, Bogdan (2005): *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
24. Kavčič, Bogdan (2006): *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
25. Kilmann, Ralph H., Mary J. Saxton, Roy Serpa in drugi (1986): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
26. Kovač, Polona (2002): Podjetniška načela v upravljanju slovenske javne uprave. V Bogomil Ferfila, ur., Polonca Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik: *Ekonomski vidiki javne uprave*, 144–272. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Lipičnik, Bogdan (1993): *Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Marshall, Gordon (1994/1998): *A Dictionary of Sociology*. Oxford, New York: Oxford University Press.
29. Mesner Andolšek, Dana (1995): *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
30. Morgan, Gareth (1943/1997): *Images of Organization*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
31. Morgan, Gareth (1943/2004): *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

32. Musek Lešnik, Kristijan (2003): *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije. Kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo zavoda ali nepridobitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
33. Nicholson, Nigel, Pino G. Audia in Madan M. Pilitla, (1995/2005): *The Blackwell Encyclopedia of Management. Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell Publishing,
34. Ovsenik, Marija in Milan Ambrož (2000): *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
35. Pagon, Milan (2004): Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju. Maribor: Fakulteta za policijsko-varnostne vede, Fakulteta za organizacijske vede. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2 (3), 50-54.
36. Pečar, Zdravko (2003): *Management v javnem sektorju*. Študijsko gradivo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
37. Robey, Daniel in Carol A. Sales (1982/1994): *Designing Organizations*. Boston, Burr Ridge, Sydney: Irwin.
38. Rman, Milan in Lilijana Lunder (2003): Organizacijska kultura in javna uprava – priložnost za upravni menedžment. V Gordana Žurga (ur.): *Zbornik referatov / Konferenca dobre prakse v slovenski javni upravi*, 107–120. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
39. Rman, Milan (2004): Javna uprava in organizacijska kultura. V Brezovšek Marjan (ur.) in Miro Haček (ur.): *Upravna kultura*, 73–94. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

40. Schein, H. Edgar (1986): Deep Culture. V John C. Glidewell (ur.): *Corporate Cultures. Research Implications for Human Resource Management*, 7–20. Alexandria: American Society for Training and Development.
41. Schein, H. Edgar (1986): How Culture Forms, Develops, and Changes. V Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa in drugi: *Gaining Control of the Corporate Culture*, 17–43. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
42. Schein, H. Edgar (1987): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers.
43. Schein, H. Edgar (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt: Jossey-Bass Inc.
44. Schein, H. Edgar (1985/1997): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
45. Tavčar, Mitja (2000): *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
46. Tavčar, I. Mitja (2002), *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
47. Treven, Sonja in Velimir Srića (2001): *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
48. Trompenaars, Fons (2003): *Did the Pedestrian die?* Oxford: Capstone Publishing (A John Wiley and Sons Co.).
49. Van der Heijden, Kees, Ron Bradfield, George Burt, George Cairns in George Wright (2002): *The Sixth Sense: Accelerating Organisational Learning with Scenarios*. West Sussex: John Wiley and Sons, Inc.

50. Vecchio, P. Robert, Susan Stites-Doe in Melissa Waite (1988/1995): *Organizational Behavior. Instructors Manual & Transparency Masters*. Forth Worth, Philadelphia, San Diego etc.: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
51. Vila, Antun (1994): *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
52. Virant, Grega (2002): *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
53. Žugaj, Miroslav in Marijan Cingula (1992): *Temelji organizacije*. Varaždin: Foing.
54. Žurga, Gordana (2001): *Kakovost državne uprave: pristopi in rešitve*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
55. Žurga, Gordana (2002): 5E – uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. V Bogomil Ferfila (ur.), Polona Kovač, Gordana Žurga, Igor Klinar in Aneta Plaznik: *Ekonomski vidiki javne uprave*, 84–142. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
56. Žurga, Gordana (2004): *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.

11.2 INTERNETNI VIRI

1. Baker, A Kathryn (2002): Organizational Culture. Dostopno na <http://209.85.135.104/search?q=cache:opnzypVJZMwJ:www.wren-network.net/resources/benchmark/11-OrganizationalCulture.pdf+organizational+culture&hl=sl&ct=clnk&cd=4&gl=si&client=firefox-a> (10. januar 2008).

2. Kovač, Polonca in Barbara Grošelj (2007): *Odličnost v javni upravi: 1995–2006*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Fakulteta za upravo, Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo, Urad RS za meroslovje. Dostopno na http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSP0/LiteraturaSlo/brosura_JU_SLO_tisk.pdf (10. januar 2008).
3. Management Consulting Courses (2004): *Organisational Culture*. Dostopno na <http://managementconsultingcourses.com/Lesson35OrganisationalCulture.pdf> (10. januar 2008).
4. Mihalič, Renata (2004): *Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime*. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije – združenje podiplomskih študentov, Fakulteta za družbene vede. Dostopno na http://64.233.183.104/search?q=cache:-sH3hkuYXMMJ:www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik_drugi/Prispevki/37_Mihalic_Renata.pdf+mihali%C4%8D+dimenzije+klime&hl=sl&ct=clnk&cd=1&gl=si&client=firefox-a (21. marec 2007).
5. SiOK (Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah) (2006): *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2005*. Dostopno na http://www.rmplus.si/siok/arhiv/2005/Skupno_porocilo_SiOK_za_leto_2005.pdf (7. december 2007).
6. Virant, Gregor (2007): *Razbijanje betona*. Dostopno na <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1867/prepletanja-stran-32.pdf> (10. januar 2008).

11.3 DRUGI VIRI

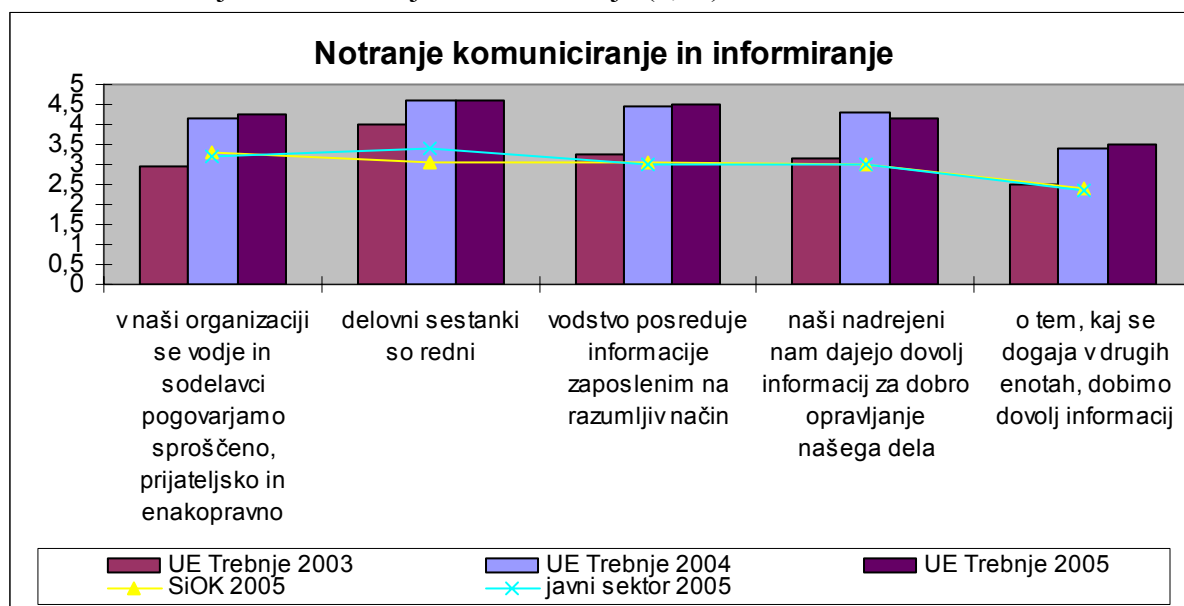
1. SiOK (2006a): *Upravna enota Trebnje. Poročilo za podjetje. Leto 2005*. Trebnje: Interno gradivo Upravne enote.

PRILOGI

PRILOGA A: Srednje ocenjene kategorije v UE Trebnje

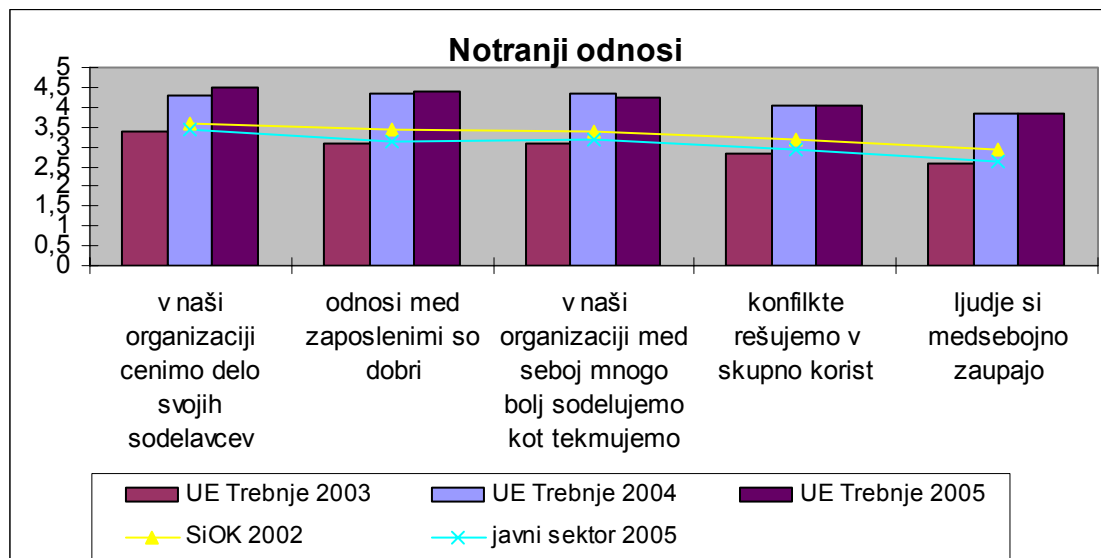
Srednje ocenjene kategorije v UE Trebnje so: notranje komuniciranje in informiranje (4,20), notranji odnosi (4,20), organiziranost (4,13), strokovna usposobljenost in učenje (4,08), pripadnost organizaciji (4,07) in zadovoljstvo zaposlenih (4,00) (SiOK 2006a: 4). V slovenskih organizacijah so srednje ocenjene naslednje kategorije: notranji odnosi (3,31), vodenje (3,25), strokovna usposobljenost in učenje (3,25), poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev (3,24), organiziranost (3,20) (SiOK 2006: 14). Tako v UE Trebnje kot v slovenskih organizacijah najdemo med srednje ocenjenimi kategorijami notranje odnose in strokovno usposobljenost in učenje.

Graf A.1: Notranje komuniciranje in informiranje (4,20)



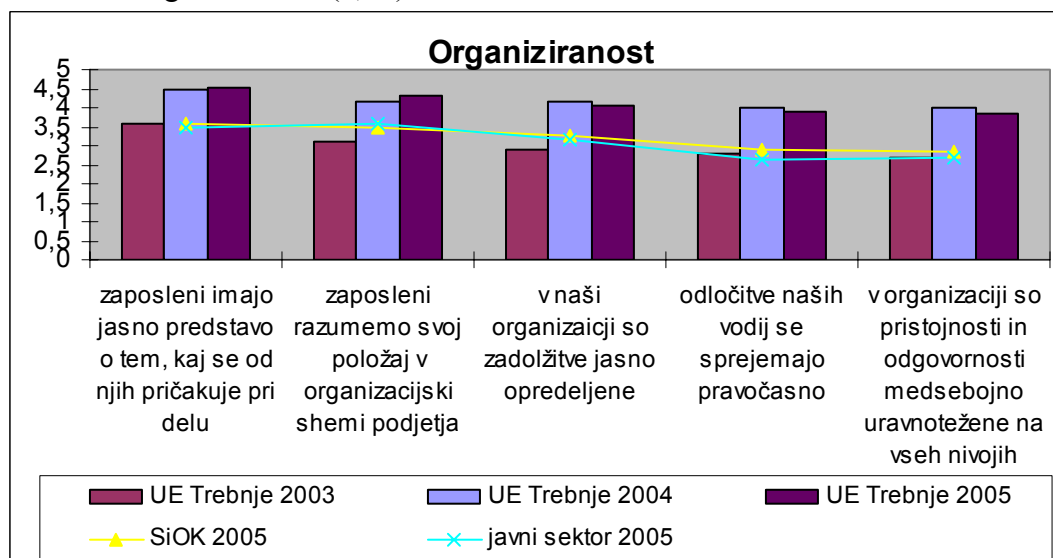
Vir: SiOK 2006a: 14.

Graf A.2: Notranji odnosi (4,20)



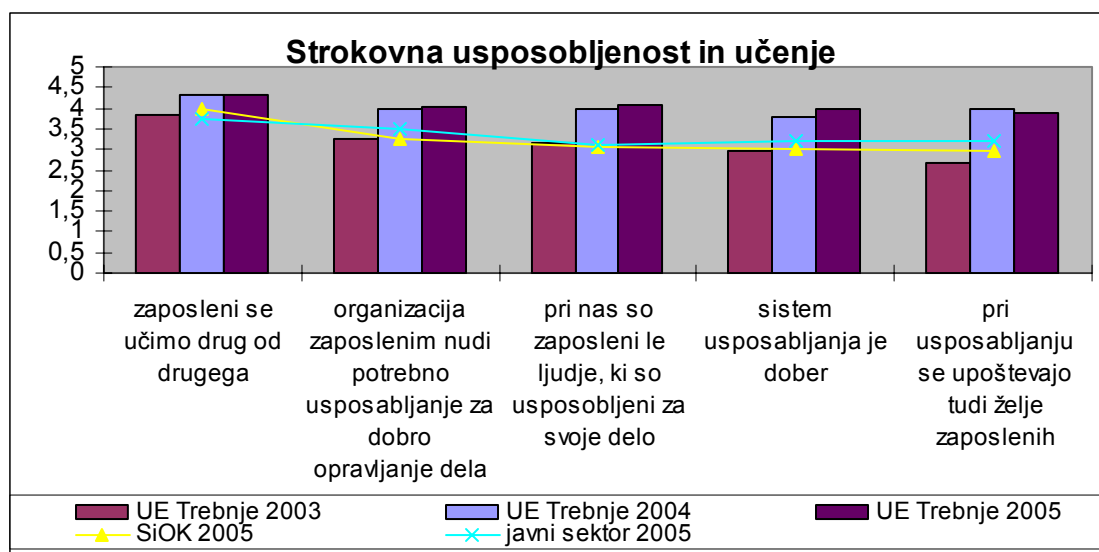
Vir: SiOK 2006a: 10.

Graf A.3: Organiziranost (4,13)



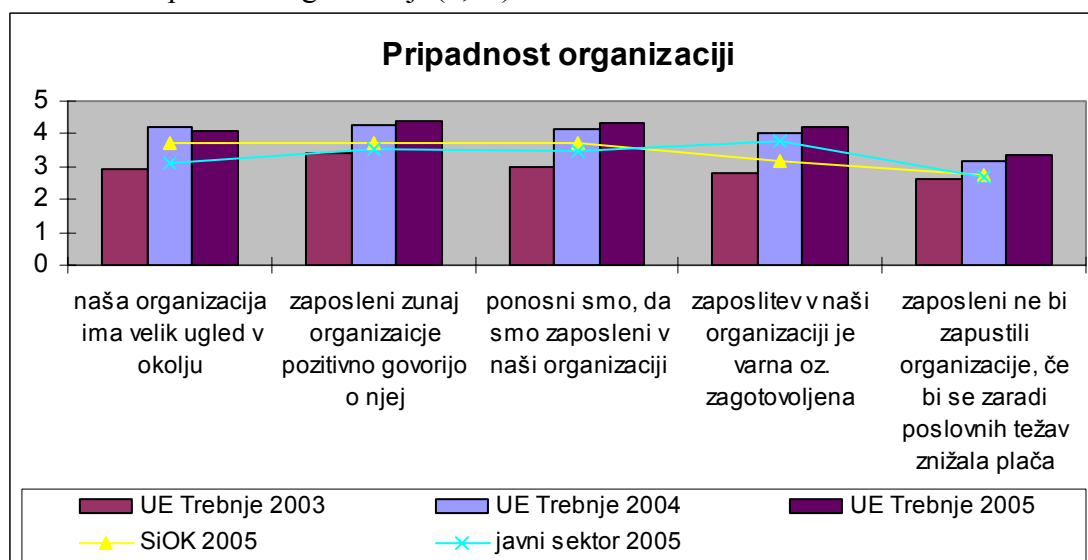
Vir: SiOK 2006a: 12.

Graf A.4: Strokovna usposobljenost in učenje (4,08)



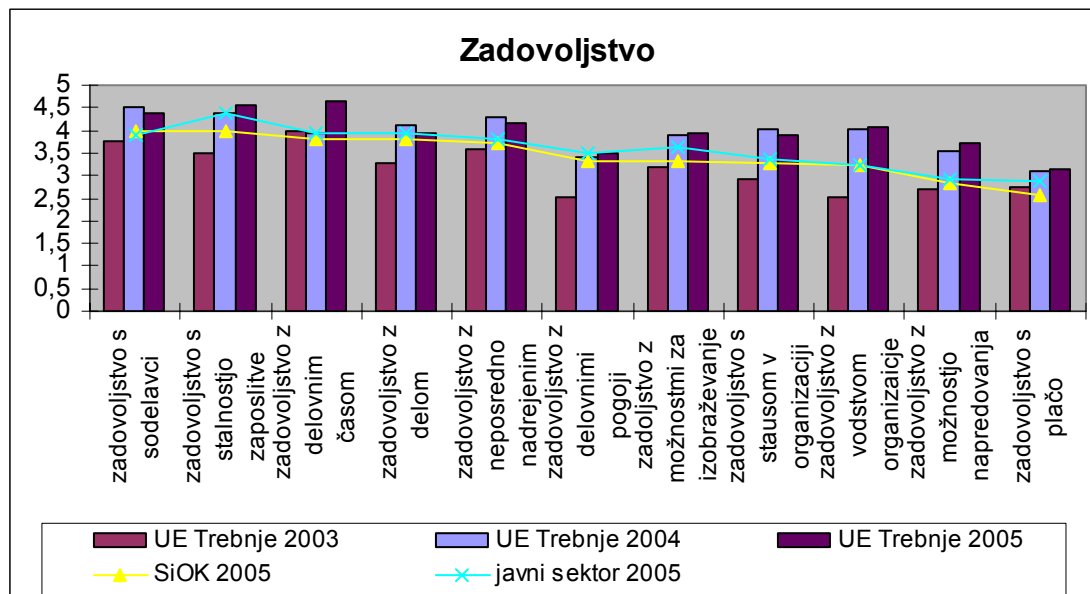
Vir: SiOK 2006a: 9.

Graf A.5: Pripadnost organizaciji (4,07)



Vir: SiOK 2006a: 8.

Graf A.6: Zadovoljstvo zaposlenih (4,00)



Vir: SiOK 2006a: 17.

PRILOGA B: Tabela tipologije organizacijske kulture po Dealu in Kennedyju

Tabela B.1: Tipi organizacijske kulture po Dealu in Kennedyju

Značilnosti	Tipi kulture			
	<i>Kultura moči (špekulacijska)</i>	<i>Prodajna kultura (poslovna)</i>	<i>Sistemska kultura</i>	<i>Procesna kultura</i>
<i>tveganje</i>	veliko	majhno	veliko	majhno
<i>povratni vpliv</i>	hiter	hiter	počasen	počasen
<i>značilnosti vzornikov, herojev</i>	individualisti, radi tvegajo in tekmujejo, hitro se odločajo	prijateljski do vseh, ki radi delajo v timu, prijazni	previdni v odločanju, strokovni, spoštujejo avtoriteto	redoljubni, natančni, spoštujejo predpisane postopke
<i>prednosti</i>	naloge izvedejo hitro, primerno za tvegana okolja	v kratkem času opravijo veliko dela, usmerjenost v rezultate	Inovativni in sposobni novih odkritij, primerno za dolgoročne in velike projekte	ustvarjajo red in sistematičnost
<i>slabosti</i>	zaposleni ne znajo sodelovati, kratkoročnost	iščejo hitre rešitve brez dolgoročne perspektive, količina je bolj pomembna od kvalitete	so počasni pri izvajanju nalog, togi	so neinovativni, nimajo lastne iniciative, »birokrati«
<i>navade zaposlenih (oblačenje)</i>	oblačijo se po modi in zahajajo v mondene kraje	ne marajo ekstremov	položaj v organizaciji določa oblačenje in ostale navade	oblačijo se glede na njihov položaj
<i>tipična podjetja</i>	moda, oglaševanje, mediji, svetovalna podjetja, borze	prodaja, računalniška podjetja, agencije za nepremičnine	naftna, letalska industrija, projektantska podjetja, vojska, gradbeništvo	državna uprava, banke, zavarovalnice

Vir: Deal in Kennedy v Luthans v Haček in Bačlija 2007: 75.