

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miruna Keuc

Analiza tipa organizacijske kulture v Organizaciji X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miruna Keuc

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

Analiza tipa organizacijske kulture v Organizaciji X

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

Analiza tipa organizacijske kulture v Organizaciji X

Vsaka organizacija je po svoje unikatna, saj ima svojo zgodovino, običaje, strukturo, način vodenja in komuniciranja, ki oblikujejo organizacijsko kulturo. Vse več organizacij posveča pozornost razvoju in preučevanju lastne kulture. A kaj pravzaprav organizacijska kultura je? Kultura je nekaj precej neoprijemljivega in je zaradi tega še vedno nekakšna neznanka. Prav tako pa se tudi organizacijska kultura spreminja od podjetja do podjetja in zato ne moremo govoriti, da poznamo natančno definicijo le te. V diplomski nalogi tako najprej opišem organizacijsko kulturo skozi definicije številnih avtorjev, opredelim njene sorodne pojme in poskušam ugotoviti, ali organizacijska kultura vpliva na uspešnost organizacije. Najpomembnejši del diplomskega dela je analiziranje organizacijske kulture v izbrani organizaciji. Z uporabo kvantitativne in kvalitativne metode preučevanja ugotovim točno določen tip organizacijske kulture, ki prevladuje v preučevani organizaciji in katero bi zaposleni veliko raje občutili v prihodnosti. Glede na dobljene rezultate v samem zaključku diplomskega dela podam priporočila organizaciji za izboljšanje trenutne organizacijske kulture.

KLJUČNE BESEDE: organizacijska kultura, organizacija, uspešnost organizacije, analiza organizacijske kulture

Analysis of the type of organizational culture in Organization X

Because of its history, customs, structure, way of managing and communication, that form the organizational culture, every organization is unique. More and more organizations pay attention towards development and towards analysis of its organizational culture. But what actually is organizational culture? Organizational culture is something that is not very tangible and that's why it is still some kind of an unknown area. It is also changing from bussines to bussines and that's why we can not say what exactly it is. The diploma work first introduces the definition of organizational culture through a number of authors, then it defines related concepts and trys to determine whether the organizational culture affects the performance of the organization. The most important part of the diploma work is the analysis of the organizational culture in the selected organization. Using quantitative and qualitative methods of studying I determine the type of the organizational culture which prevails in the studied organization and also the type of organizational culture which the employees would prefer in the future. At the end of my diploma work I give recommendations how to improve the existing organizational culture in Organization X.

KEY WORDS: organizational culture, organization, performance of the organization, analysis of organizational culture

KAZALO

1 UVOD	6
2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE	8
2.1 KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA	9
2.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SORODNI POJMI.....	13
2.3 RAVNI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	17
2.4 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	18
2.5 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	20
3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	22
3.1 TIPOLOGIJA PO ANSOFF-U	22
3.2 TIPOLOGIJA PO HANDY-U	22
3.3 TIPOLOGIJA PO DEAL-U IN KENNEDY-U	25
3.4 TIPOLOGIJA PO CAMERON-U IN QUINN-U	26
4 NASTAJANJE, OHRANJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	28
4.1 NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	28
4.2 OHRANJANJE OBSTOJEČE ORGANIZACIJSKE KULTURE	30
4.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	31
3.3.1 KAKO VODJE OBLIKUJEJO KULTURO ORGANIZACIJE	37
5 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE	40
6 ANALIZA KULTURE ORGANIZACIJE	43
7 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V ORGANIZACIJI X	45
7.1 OPIS ORGANIZACIJE X	45
7.1.1 Visokoizobražena družba	45
7.1.2 Razvoj znanja in kompetenc	46
7.1.3 Prostočasne ugodnosti	46
7.2 METODOLOGIJA.....	47
7.2.1 Namen in cilj raziskovanja.....	47
7.2.2 KVANTITATIVNA ANALIZA	48
7.2.2.1 Anketni vprašalnik po Cameron in Quinn-u - OCAI	48
7.2.2.2 Populacija	49
7.2.2.3 Rezultati na podlagi anketnega vprašalnika	49
7.2.2.3.1 Sedanja in željena organizacijska kultura v Organizaciji X.....	50
7.2.2.3.2 Razmejitev rezultatov na šest dimenzij analiziranja kulture v organizaciji	52
7.2.3 KVALITATIVNA ANALIZA	56
7.2.3.1 Interni dokumenti	57
7.2.3.2 Intervju	57
7.2.3.3 Opazovanje.....	59
7.3 SKLEP IN PRIPOROČILA ORGANIZACIJI	61

8 ZAKLJUČEK	66
9 LITERATURA	67
PRILOGE	72
PRILOGA A: Anketni vprašalnik	72
PRILOGA B: Intervju	77

KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo	14
Tabela 3.1: Tipi kultur in urejenost organizacij	24
Tabela 3.2: Opis kulture organizacij po Deal-u in Kennedy-u	26
Tabela 7.1: Izobrazbena struktura Organizacije X.....	46
Tabela 7.2: Šeštevek povprečij alternativ (A, B, C in D) za sedanost in prihodnost.....	51

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture	11
Slika 2.2: Ravni organizacijske kulture.....	18
Slika 7.1: Starostna sestava zaposlenih v Organizaciji X	45

KAZALO GRAFOV

Graf 7.1: Tip organizacijske kulture v Organizaciji X.....	50
Graf 7.2: 1. Splošne karakteristike podjetja	53
Graf 7.3: 2. Stil vodenja	53
Graf 7.4: 3. Sistem ravnanja z zaposlenimi.....	54
Graf 7.5: 4. »Lepilo organizacije«	55
Graf 7.6: 5. Strateški poudarki	55
Graf 7.7: 6. Kriteriji uspeha	56

1 UVOD

Vsak posameznik ima svoje osebne lastnosti in prav tako ima vsaka organizacija svoje značilnosti, ki jo razlikujejo od drugih. Te značilnosti pa tvorijo organizacijsko kulturo v organizaciji. Dandanes kultura v organizaciji izvira iz osebnosti ustanovitelja ali voditelja. Če želi biti organizacija uspešna, ne sme biti njena kultura odvisna samo od trenutnega voditelja, ki se na podlagi menjave le tega neprestano spreminja. Razviti je potrebno močno organizacijsko kulturo, ki temelji na vrednotah, ki so vsem zaposlenim samoumevne in jih sprejemajo za svoje, hkrati pa vseeno ohranjajo fleksibilnost, da se lahko prilagajajo in odzivajo na hitre spremembe, če je le to potrebno.

Obstajajo organizacije, kjer skupaj praznujejo osebne praznike (npr. rojstni dan) zmerno in tako, da to ne škoduje delu, in so druge, kjer si še za praznike komaj stisnejo roko. So tudi organizacije, kjer drug drugemu vsepovprek postavljajo ovire in pasti, in druge, kjer so kot ena sama zadovoljna družina. Ponekod se vselej počutimo kot tujci, drugje pa kot doma. Celo znotraj ene in iste organizacije so lahko velike razlike, kot da ne bi vsi sodili pod isto streho (Možina in drugi 2002, 177).

Cilj diplomske naloge je spoznati dosedanje teoretične ugotovitve o organizacijski kulturi, njeno nastajanje in spreminjanje, analiziranje ter samo tipologijo le te, pridobljeno znanje in ugotovitve pa tako aplicirati na obravnavano organizacijo. Zaradi izražene želje vodstva organizacije o neimenovanju sem se odločila, da dotično organizacijo poimenujem kar Organizacija X.

Namen diplomske naloge je ugotavljanje organizacijske kulture v organizaciji X na podlagi uporabe kvantitativne (anketni vprašalnik) in kvalitativne metode (intervju, opazovanje). Pridobljene podatke bom analizirala tako za sedanjo kot tudi željeno organizacijsko kulturo ter podala predloge za morebitne izboljšave.

Pri preučevanju organizacije sem si postavila naslednje hipoteze, ki jih bom na koncu diplomske naloge zavrgla oziroma potrdila:

Hipoteza 1: V organizaciji X je prevladujoči tip organizacijske kulture KLAN.

Hipoteza 2: Vodstvo daje velik pomen organizacijski kulturi, vlaga veliko truda v boljše delovanje organizacije in njenih zaposlenih.

Hipoteza 3: Zaposleni so zadovoljni z obstoječo organizacijsko kulturo v organizaciji.

Diplomsko nalogo sem razdelila na osem poglavij, pri katerem je prvo poglavje uvod in opredelitev namena diplomskega dela. V drugem poglavju naprej opredelim organizacijsko kulturo skozi definicije številnih avtorjev. Za jasnejše razumevanje predstavim sorodne pojme in jo z njimi tudi primerjam. Sledijo še ravni, sestavine in funkcije organizacijske kulture.

V tretjem poglavju se osredotočim na tipologijo organizacijske kulture, ki sem jo povzela po Ansoffu (1987), Handyu (1976), Dealu in Kennedyu (1999) ter Cameronu in Quinnu (2006). Zaradi analize določenega tipa organizacijske kulture v svojem empiričnem delu posvetim temu poglavju nekoliko večjo pozornost, saj mi nudi osnovo za lažje razumevanje.

V četrtem poglavju opisujem procese nastajanja, ohranjanja in spreminjanja organizacijske kulture ter vlogo vodstva organizacije pri tem.

Ne obstaja nekakšen enoten obrazec kulture uspešnih organizacij, vendar je od razmer, v katerih organizacija deluje odvisno, kakšna kultura bo vplivala na uspešno delovanje organizacije. Tako bom v petem poglavju poskušala obrazložiti vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije.

V šestem poglavju se pred začetkom empiričnega dela lotim teoretičnega opisa analiziranja organizacijske kulture skozi teorije različnih avtorjev.

V sedmem poglavju se lotim empiričnega dela, kjer na kratko opišem proučevano organizacijo, zatem pa podrobneje prikažem rezultate izvedene ankete, intervjuja in opazovanja. Poglavje zaključim s sklepnimi mislimi in ugotovitvami, do katerih sem prišla tekom raziskovanja, ter podam morebitna priporočila za izboljšave.

V osmem, zadnjem poglavju, zaokrožim potek diplomske naloge.

2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Pojem organizacijske kulture v strokovni literaturi ni nov, vendar je za organizacijske teoretike, predvsem pa za menedžerje organizacij pridobil pomen šele v sedemdesetih letih preteklega stoletja. To zanimanje je postalo še intenzivnejše v osemdesetih letih prejšnjega stoletja z vzponom japonskega gospodarstva.

V Sloveniji o organizacijski kulturi do zdaj ni bilo veliko napisanega. Kljub temu se je v devetdesetih letih preteklega stoletja kar nekaj slovenskih organizacijskih teoretikov ukvarjalo z znanstvenim proučevanjem tega pojma (Možina 1994, Kavčič 1992, Ivanko 2007, Lipičnik 1999, Mesner Andolšek 1995a).

Med dejavnike, ki so pri nas in v svetu pripomogli, da je fenomen organizacijske kulture pridobil pomen v zadnjih dveh desetletjih, je mogoče prišteti predvsem naslednje (Možina in drugi 1994, 175):

- Upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva. V začetku devetdesetih let se je Evropa začela postopoma združevati in s tem postajati ena najmočnejših svetovnih tržišč. ZDA, prej znan kot največji gigant, začne gospodarsko izgubljati na konkurenčni moči. Ker se ameriško gospodarstvo ni znalo uspešno upreti japonski konkurenci, se je pojavila spodbuda za preučevanje dejavnikov uspešnosti organizacij, ki so odkrila številne nove dejavnike, med katere sodi tudi organizacijska kultura.
- Kot že zgoraj navedeno, je veliko pozornosti pritegnil japonski gospodarski čudež. Japonska je v devetdesetih letih vstopila na trg s 100 milijardami ameriških dolarjev zunanjetrgovinskega presežka letno, kar pa je že takrat pritegnilo veliko raziskovalcev, da bi odkrili vzroke za neverjeten vzpon japonskega gospodarstva. To je odkrilo vrsto posebnosti v delovanju japonskih organizacij in posameznikov, ki so jih označili kot kulturne razlike. In prav organizacijska kultura je tisto, s čimer je mogoče doseči japonsko gospodarsko učinkovitost.
- Konec osemdesetih let se je začelo intenzivno proučevanje spreminjanja vrednot v družbah in organizacijah. Izsledki raziskav so dali vedeti, da spreminjanje vrednot in vpliv le teh na uspešnost organizacije, odkriva nove dimenzije, ki jih je mogoče združiti v pojem organizacijska kultura.

- Preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb je prav tako opozorilo na številne nove vidike uspešnosti. Ljudje se upirajo spremembam. Da pa bi zaposleni spremembe sprejeli, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je potrebno izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki jih je mogoče šteti kot organizacijsko kulturo.

Organizacijska kultura nikakor ni homogen pojem, kar je mogoče sklepati že iz opredelitve dejavnikov, ki so botrovali njenemu ponovnemu odkritju v zadnjem obdobju. Nikakor pa ni dvoma, da je pojem v osnovi izposojen iz antropologije in sociologije ter pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanja bodočega delovanja. Prvotno se je termin »kultura« uporabljal za opisovanje kvalitet družbenih skupin, ki so se prenašale iz generacije v generacijo (Maull in drugi 2001, 303).

V zadnjih letih je bilo že veliko govora o sami organizacijski kulturi, vendar so definicije le te še precej neenotne in različno razumljene. Kultura še vedno ni enolično opredeljen pojem in zato dopušča različne razlage. Kaj torej kultura sploh je? Je to nekaj, kar smo ali nekaj, kar imamo? Kultura je tako nekaj precej neoprijemljivega in je zaradi tega še vedno nekakšna neznanka. Prav tako pa se tudi organizacijska kultura spreminja od organizacije do organizacije in zato ne moremo govoriti, da poznamo natančno definicijo le te.

2.1 KAJ JE ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je kompleksen in prodoren del vsakega delovnega okolja (Schneider 1990, 319), je popularen koncept organizacijskih študij iz 80-ih let prejšnjega stoletja. Organizacije kot tudi družbe imajo svojo kulturo, katere si delijo skupne vrednote, norme in nazore (Parker 2000, 83). Nekatere organizacije imajo kulturo, v kateri spodbujajo učinkovitost, produktivnost in inovativnost, medtem ko imajo druge kulturo, ki stoji kot ovira na poti do uspeha. Organizacijska kultura spodbuja inovativnost, timsko delo in lojalnost (Sims in drugi 1993, 241).

Ena izmed najpomembnejših in vsekakor največkrat uporabljenih teorij organizacijske kulture je Scheinova opredelitev. Schein (1997, 12) pravi, da je organizacijska kultura vzorec

temeljnih domnev, ki jih je določena skupina iznašla, razvila in odkrila v času spopadanja s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije. Gre za vzorec obnašanja, v katerega člani organizacije verjamejo ter tako po njem učijo dojemati, misliti in čutiti tudi nove člane.

V osnovi je organizacijska kultura informacija, ki predhodi stavku »... in tako je način, kako potekajo stvari pri nas.« Organizacijsko kulturo lahko označimo kot skupne predpostavke, prepričanja in »normalno« obnašanje (norme) neke skupine. V bistvu je »osebnost« organizacije (Križman in Novak 2002, 31).

Hofstede (2005, 282 in 402) pravi, da je organizacijska kultura kot kolektivni program mišljenja, ki zaposlene razlikuje od ene organizacije do druge.

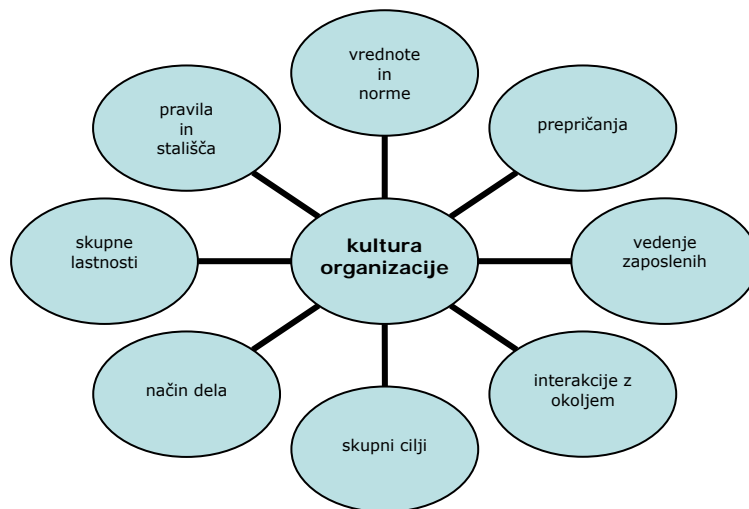
Ivanko (2007, 91-92) navaja različna pojmovanja organizacijske kulture:

- je združevalna sila v organizaciji, je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj.
- je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije.
- je osebnost organizacije.
- je skupna filozofija članov organizacije.
- je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih.
- je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določajo pravila njihovega vedenja.
- so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje.
- je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in poslanstvo organizacije, kar je torej globlje od pravil, strojev in zgradb.

Mihalič (2007, 5-6), organizacijsko kulturo opredeljuje kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema (glej Slika 2.1). Preko vseh

navedenih elementov se neka organizacija razvija, krepi in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema.

Slika 2.1: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske kulture



Vir: Mihalič (2007, 6).

Skupne vrednote, norme, stališča, pravila, in drugi elementi organizacijske kulture v bistvu opredeljujejo tako imenovani kolektivni fenomen, ki ga zelo poenostavljeno imenujemo »tako delamo mi« oziroma »tako je pri nas« (Mihalič 2007, 6).

Kultura kot pojem je tako eden izmed tistih terminov, ki jih je težko obrazložiti, vendar takoj ko jo vidimo vemo kaj je¹. Kulturo organizacije je možno oceniti že samo po ogledu postavitve prostora, s čem se zaposleni ponašajo, kako so oblečeni itd. (McNamara 2000)

Bowditch in Buono (2004, 304-305) pravita, da je organizacijska kultura odsev organizacijske osebnosti in je zelo podobna kot posameznikova kultura, saj nam prav tako omogoča vpogled v navade in obnašanje, je centralni faktor, ki v organizaciji usmerja zaposlene, kako se obnašati in delovati. Lahko rečemo, da le ta deluje kot nekakšno lepilo, ki celotno organizacijo drži skupaj v smislu zadovoljevanja organizacijskih in posameznikovih potreb, želja ter pričakovanj, ki nastanejo s časom.

¹ Na primer: kultura velike profitne organizacije je popolnoma drugačna od kulture bolnišnice in prav tako je kultura bolnišnice veliko nasprotje kulturi univerze.

Organizacijska kultura gre veliko globlje od samega pomena le te besede. Kultura je mreža tihega sporazumevanja, vezi, skupnih jezikov in pričakovanj, ki se razvijajo skozi čas med zaposlenimi (Aiman-Smith 2004).

Kavčič (2005) navaja nekaj bolj ali manj parcialnih opredelitev organizacijske kulture:

- Kultura je združevalna sila v organizaciji.
- Kultura je skupna filozofija članov organizacije.
- Kultura je tisto, kar višje vodstvo organizacije uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih.
- Kultura je tisto, v kar skupno verjamejo člani organizacije.
- Kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije.
- Kultura je celota skupnih prepričanj, kako naj se zaposleni vodijo pri delu in celota vrednot o tem, katere naloge in cilji so pomembni.
- Kultura je: »Tako to delamo pri nas!«.

Hofstede (2005, 35) pravi, da je organizacijska kultura skupen način mišljenja, čutenja in delovanja zaposlenih v eni organizaciji. Izhaja iz opredelitve, da posameznik s seboj nosi mentalne programe vsaj na treh ravneh: 1. univerzalna raven – vzorci vedenja, ki so skupni človeštvu, 2. kolektivna raven – vrednote, ki so skupne skupini ali organizaciji in 3. individualna raven – značilnosti posameznika.

Številne definicije organizacijske kulture torej dokazujejo, da se pojem opredeljuje precej neenotno, saj razen pojma »organizacijska kultura« srečamo v literaturi še nekatere druge². Razlike med vsebinami teh pojmov so tako majhne, da jih lahko uporabljamo kot sinonime, najpogosteje se vendarle uporablja pojem organizacijska kultura (Možina in drugi 1994, 176).

² Na primer: *podjetniška kultura* – je kot sistem prevladujočih vrednot in norm v določenem podjetju, *korporacijska kultura* – je po svoji definiciji tista, ki združuje obnašanje, vrednote, cilje in naloge določenega podjetja ali korporacije; *organizacijska identiteta* – se nanaša na to kako člani organizacije zaznavajo in razumejo organizacijo v kateri delujejo ipd.

2.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN SORODNI POJMI

Organizacijsko kulturo je možno razmejiti od drugih sorodnih pojmov (Možina in drugi 1994, 191-193), obravnavanih v nadaljevanju.

ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacijska klima ima dolgo zgodovino v industrijski in organizacijski psihologiji ter organizacijskem obnašanju (Schneider 1990, 12-14). Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Vendar se obe, tako organizacijska kultura kot tudi klima, ukvarjata s subjektivnimi doživljanji in s predelavami objektivnih vidikov dogajanja v organizaciji. Obe nadalje vplivata na vedenje ljudi v organizaciji in sta obenem posledica tega obnašanja. Obe sta le delno funkciji osebnosti, predvsem pa institucije, obe ne obstojita samo na ravni kot celote, temveč tudi na ravni njenih delov, in sta relativno stabilni (Možina in drugi 1994, 191).

Musek Lešnik (2006) navaja, da se organizacijska kultura nanaša na deljene vrednote in temeljne predpostavke znotraj organizacije, klima pa na deljene zaznave organizacijskega okolja. Za razliko od klime kultura zajema nezavedna prepričanja, ki delujejo kot samoumevna jedra delovanja podjetja – v tem smislu je kultura bolj impliciten in bolj globalen pojem. Vsekakor pa vpliva na zaznano klimo in se z njo pomembno povezuje, zato lahko klimo pojmujejo kot nekakšen odsev kulture. Klima opisuje, kaj se trenutno dogaja okrog nas, kultura pa bolj je kompleksen konstrukt, ki zajema deljeno interpretacijo in razumevanje dogodkov v podjetju. Razlika med obema se kaže tudi v časovni perspektivi: kultura je usmerjena v preteklost (v tradicije, mite ipd.) in gradi prihodnost (preko vizij), klima pa je zaznava sedanjega stanja.

Wallace in drugi (1999) so mnenja, da je organizacijska kultura razumljena veliko širše kot organizacijska klima, saj ustvarja skupne vrednote in prepričanja, ki so ključna za obstoj in pomen same organizacije.

Možina in drugi (1994, 191) menijo, da so razlike med organizacijsko kulturo in klimo naslednje:

1. Organizacijska klima ima zgodovinsko znanstveni izvir v psihologiji, medtem ko je znanstveni izvir organizacijske kulture v kulturni antropologiji in etnologiji.
2. Cilj organizacijske kulture je predvsem razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja ipd. Organizacijska klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen in ne zgodovinski.
3. Organizacijska klima odseva, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, medtem ko se organizacijska kultura bolj ukvarja s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Mihalič (2007, 10-11) v nadaljevanju poda podrobnejšo opredelitev razlik med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo (glej Tabela 2.1).

Tabela 2.1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijska kultura:	Organizacijska klima:
- globalna usmerjenost	- lokalna usmerjenost
- višja stopnja trajnosti in stabilnosti	- začasnost in nižja stopnja stabilnosti
- usmerjenost v preteklost in prihodnost	- usmerjenost v sedanost
- slabša prepoznavnost in manjša vidnost	- dobra prepoznavnost in vidnost
- razvoj skozi daljša časovna obdobja	- razvoj v trenutnem obdobju
- vezanost na strateški nivo	- vezanost na taktični in operativni nivo
- sistemski pomen	- procesni pomen
- počasno spreminjanje	- hitro spreminjanje
- zelo izrazit vpliv kulture na klimo	- malo manj izrazit vpliv klime na kulturo
- globok konstrukt	- zgolj odsev stanja v prostoru in času
- zelo zahtevno upravljanje	- dokaj enostavno upravljanje
- večja teoretična usmerjenost proučevanja	- večja empirična usmerjenost proučevanju
- prevlada kvalitativne metodologije	- prevlada kvantitativne metodologije

Vir: Mihalič (2007, 10-11).

Kljub razlikam med organizacijsko kulturo in klimo pa ne gre zanemariti številnih podobnosti (Musek Lešnik 2006):

- iščeta razlage posameznikovega vedenja v organizaciji,
- preučujeta vpliv organizacije na vedenje njegovih ljudi,

- preučujeta vpliv interpretacij in dojetanj dogodkov v organizaciji,
- obravnavata psihološke, subjektivne realnosti delovnega okolja ter
- predpostavljata, da si ljudje delijo določena stališča, mnenja, prepričanja, znanja.

Podobnost obeh konceptov se kaže tudi v njihovih vlogah, saj tako organizacijska klima kot kultura (Musek Lešnik 2006):

- vplivata na zagotavljanje reda in konsistentnosti v vedenju zaposlenih,
- vplivata na način dela in odzivanja na zunanje okolje,
- zmanjšujeta nejasnosti v vedenju ljudi,
- predstavljata mehanizem za oblikovanje vedenja.

FILOZOFIJA ORGANIZACIJE

Filozofija organizacije opredeljuje temeljne in zato relativno stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije in pravilih obnašanja. Od organizacijske kulture se ločuje po tem, da predstavlja v bistvu le zaželeno, hoteno stanje organizacije. Vodstvo organizacije definira celotno delovanje njenih članov (Možina in drugi 1994, 192; Schein 1997, 9).

ORGANIZACIJSKA STRATEGIJA

Organizacijska strategija se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja organizacije in s potmi za njihovo doseganje. Njena sestavina je strateška analiza sedanjega položaja organizacije in temeljnih gonilnih sil za doseganje dolgoročnih ciljev. Zato ima strategija instrumentalni značaj za organizacijo (Možina in drugi 1994, 192). Strategija se vzpostavi na podlagi obstoječe strukture in kontrolnega sistema, kar pa privede do preoblikovanja organizacijske kulture – vsi elementi so med seboj tesno prepleteni (Hofstede 2005, 310).

Organizacijska kultura je zelo pomembna pri implementaciji strategije, saj oblikuje obnašanje zaposlenih in gradi njihovo predanost do udejanjanja te strategije. Kultura lahko prispeva ali nasprotuje izvajanju uspešne strategije. Ta je odvisna od kompatibilnosti med kulturo in zahtevami izvedbe strategije (Križman in Novak 2002, 32).

Koristi dobrega ujemanja kulture in strategije so sledeče (Aiman-Smith 2004):

- določa standarde, vrednote in neformalna pravila, ki motivirajo ljudi, da opravljajo svoje delo na način, ki omogoča uspešno izvajanje strategije.

- povečuje identifikacijo zaposlenih z organizacijo, njenimi cilji in strategijo.
- stimulira ljudi, da se predajo izzivu realizacije vizije organizacije, izvajajo svoje delo z zavzetostjo ter sodelujejo z ostalimi pri udejanjanju strategije.

Organizacijska kultura močno vpliva na uresničevanje strategije organizacije. Učinkovitost organizacije pri uresničevanju strategije je funkcija vključenosti članov organizacije v uresničevanje in njihovo sodelovanje pri uresničevanju. Organizacija, kjer so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi dobri, kje je vključenost zaposlenih v odločanje velika, kjer med subkulturo vodilnih in subkulturo izvajalcev ni bistvenih razlik – tam so izpolnjeni kulturni predpogoji za učinkovito uresničevanje strategije (Kavčič 2005).

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Odnos med kulturo in strukturo karakterizira različne pristope (Možina in drugi 1994, 193):

1. Organizacijska kultura je ena od dimenzij organizacijskih variabel, poleg specializacije, delitve dela, formalizacije delovnih nalog, komunikacijske strukture in podobno. To je pojmovanje, da organizacija ima kulturo.
2. Organizacijska kultura ni ena od organizacijskih variabel, ampak je tista variabla, ki določa ostale. To je v bistvu pojmovanje, da organizacija je kultura.
3. Kot tretje pojmovanje, bi lahko rekli, da gre za komplementarni odnos med organizacijsko kulturo in organizacijsko strukturo.

Organizacijsko strukturo ustvarja skupina zaposlenih, ki tvorijo organizacijo (Hofstede 2005, 282). Hofstede (2005, 402) in Černetič (1997, 19) trdita, da sta iz vidika organizacijske strukture pomembni predvsem dve sestavini: naloge in njihovi nosilci. Med nalogami in njihovimi nosilci se tako vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi. Torej lahko rečemo, da organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja.

NEFORMALNA ORGANIZACIJA

Nasprotno od formalne organizacije predstavlja neformalna organizacija sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v formalni organizaciji. Formalne skupine imajo z organigramom predvidene oblike uresničevanja formalno definiranega cilja organizacije, medtem ko so neformalne skupine sestavljene iz članov, ki jih

vežejo prijateljski odnosi in cilji, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije. Neformalna organizacija določa norme obnašanja pripadnikov neformalne organizacije, opredeljuje glavne vrednote članov, komunikacijske vzorce skupine, neformalne vloge članov skupine, neformalno delitev moči v skupini, odnos članov do konfliktov in sodelovanja, določa klimo v skupini, vpliva na določanje kritične funkcije v skupini in predstavlja okvir neformalne organizacije (Černetič 1997, 75).

Glede na navedene funkcije je razumljivo, da neformalno organizacijo, ki jo pogosto označujejo kot dejansko organizacijo, štejejo kot del organizacijske kulture. Černetič (1997, 11-12) meni, da optimalno učinkovitost organizacije lahko dosežemo takrat kadar sta formalna in neformalna organizacija eno in isto ter kadar predstavljata čvrsto celoto, usmerjeno k uresničevanju organizacijskih ciljev.

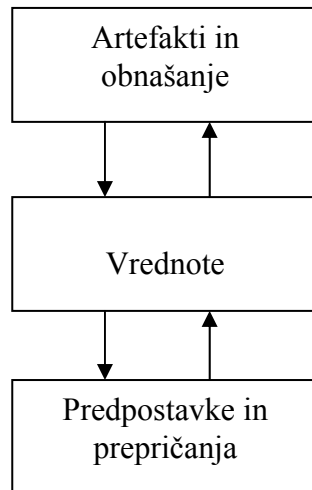
2.3 RAVNI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Schein (1997, 16-27) trdi, da je kulturo možno analizirati na različnih ravneh, pri čemer se ravni nanašajo na stopnjo vidnosti zunanjemu opazovalcu, predstavljajo pa različne elemente organizacijske kulture. Scheinova opredelitev teh elementov je ena najbolj splošno sprejetih, saj zajema skoraj vse, kar je potrebno za poznavanje le te. Schein razdeli organizacijsko kulturo na tri ravni in sicer:

- **Artefakti in obnašanje** – vidne strukture in procesi v organizaciji (navade, običaji, obleka itd.). So vidni indikatorji, vendar včasih težko razumljivi. So očitna podoba organizacije, ki jo ljudje vidijo, slišijo in čutijo.
- **Vrednote** – predstavljajo usmeritve, smotre, nazore in se kažejo skozi strategije, cilje, filozofijo ter standarde organizacije. So veliko manj vidne od obnašanja in artefaktov, kar pomeni, da niso zmeraj na ravni zavedanja (Musek Lešnik 2006).
- **Predpostavke in prepričanja** – preidejo v nezavedna, samoumevna stališča, zaznave, misli in čustva (ko vrednote sprejmemo do te ravni, da se jih več ne zavedamo in jih jemljemo za samoumevne).

Vse ravni so med sebojno povezane in vplivajo ena na drugo, kot je to možno razbrati iz slike 2.2 v nadaljevanju.

Slika 2.2: Ravni organizacijske kulture



Vir: Schein (1997, 17).

2.4 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kultura organizacije se ne izraža neposredno, temveč skozi odnos do sebe in okolja. Sestavine je tako mogoče razdeliti na tiste, ki so dostopne in vidne zunanjemu opazanju, in na tiste, ki jih ne moremo neposredno opaziti ter lahko o njih le sklepamo. Kot opazljive sestavine organizacijske kulture lahko razlikujemo (Možina in drugi 1994; Schein 1997; Hofstede 2005; Ivanko 2007):

- **Vrednote:** so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katero ravnanje je pravilno in katero napačno. So kakovost življenja, ideološka posplošenja, ki dajejo zahtevanemu ravnanju oziroma vedenju moralno opravičilo. To so osnovna stališča o delu, sodelovanju, lojalnosti in delujejo kot rezultat socializacije posameznikov³.

³ Najpogosteje obravnavane obče človeške vrednote so: poštenost, svoboda, resnica, znanje, zdravje, zvestoba, ugled, denar, kariera, delavnost, redoljubnost, politični uspeh, solidarnost, spolnost in družabnost. V sami organizaciji so pomembne vrednote kot so lojalnost do delodajalca, nepristranskost pri delu, strokovnost, spoštljivost do sodelavcev, doveznost za spremembe, varstvo zasebnosti, ažurnost pri delu, spoštovanje pravil, tekmovalnost med sodelavci.

- **Norme:** so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. So pričakovanja, izražena v obliki zahtev glede vedenja nosilcev vlog v organizaciji. To so pravila vedenja, ki so se razvila kot rezultat interakcij med udeleženci organizacije, vedenje, ki se pričakuje od vseh članov; kolektivna stališča, verovanje in občutenje, ki se nanašajo na vedenje članov. Pogoj za nastanek norme je skupen cilj. Norma kaže, kako se je treba vesti, vrednote pa dokazujejo, da se je treba vesti v skladu z normo, ker je to pravilno, dobro.
- **Vloge:** so standardizirani vzorci vedenja, ki jih zahtevamo od neke osebe in so v funkcionalnem razmerju do naloge. Na takšen način vloge povezujejo ljudi in jih spravljajo v medsebojno odvisnost glede delitve dela v organizaciji.
- **Tipični obrazci vedenja:** so v širše skupine povezane prvine obnašanja, ki so tipične za neko skupino in to skupino ločujejo od drugih. Pogosto se izražajo v obliki: »tako to delamo pri nas«. Vedenje je odsev posameznikov do vlog, norm in vrednot organizacije. Obrazce vedenja je prav tako možno prepoznati v določenih reakcijah kot na primer ob storjeni napaki ali tolerantnost do novozaposlenih (Schneider 1990, 154).
- **Vzorniki:** so uspešni voditelji ali člani organizacije, katerih delovanje je bilo za organizacijo izjemno koristno. Pogosto gre za ustanovitelje in/ali dolgoletne uspešne voditelje organizacije.
- **Običaji in obredi:** sem sodijo različne proslave organizacijskih obletnic, načini obeleževanja posameznih večjih uspehov, tipi dogodkov, ki so deležni posebne obravnave itd.
- **Komunikacije:** so živčni sistem organizacije, saj so ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Z vidika kulture je predvsem pomembno neformalno in dejansko komuniciranje in odnos tega formalnega, kot je v organizaciji načrtovano in razvito.
- **Proizvodi in storitve:** v širšem smislu so to vse vrste stvaritev človekove dejavnosti in so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture.

Po Rüttingerju (v Brajša 1996, 17-18) organizacijska kultura zajema vrednostne predstave, norme, principe in način vedenja, pravila igre, prepričanja in predstave o sebi in drugih ter medsebojna pričakovanja, ki bistveno vplivajo na vedenje zaposlenih, organizacijo delovnega časa in skupne navade zaposlenih v organizaciji. Te norme in predstave najdemo v napisanih

in nenapisanih zakonih, v odkritih in skritih sporočilih. Prenašajo se neformalno in pogosto le z besednim sporazumevanjem. Njihove izrazne oblike so slogani, anekdote, igre in obredi, simboli, način govora in sistem vedenja. To so ponotranjene norme vedenja, skupek simbolov, navad in mitov, ki zaposlenim prenašajo bistvene vrednostne predstave in prepričanja. To je individualno in kolektivno nezavedno v podjetju, tisti notranji, nevidni načrt razvoja in prihodnosti podjetja, ki je v glavah zaposlenih.

Lipičnik (1999, 208) navaja, da naj bi za vrhunske organizacije veljale naslednje vrednote in pravila vedenja (dimenzije):

1. **Akcijska naravnost.** Napravi! Poskusi! Ukreni kaj! Inoviraj!
2. **Tržna usmerjenost.** Hitro reagiraj na potrebe kupcev! Uči se od uporabnikov!
3. **Priložnost podjetnim.** Bodi podjeten in podpiraj podjetne! Ustvarjaj podjetja v podjetju!
4. **Vir uspešnosti in učinkovitosti so ljudje.** Človek je premoženje! Sodelovanje boljše kot nasprotovanje! Sproščen tok idej!
5. **Življenje v skladu z vrednotami.** Govorim, kar mislim – in tako tudi ravnam!
6. **Identiteta podjetja.** Osredotočimo se na to, v čemer smo najboljši! Usmerimo se v sinergijo!
7. **Enostavna in fleksibilna organizacija.** Uniči birokracijo! Decentraliziraj vse, kar je možno, centraliziraj le tisto, kar je nujno! Samoorganiziraj se!
8. **Vodenje z vzorom.** Čim več avtonomije in čim manj kontrole! Povzročaj ustvarjalni nemir! Pospešuj sodelovanje! Osredotoči se na ključne dejavnike!

2.5 FUNKCIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsaka kultura opravlja v okviru organizacije več funkcij. Ena izmed njih je zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Če posameznik iz množice dražljajev, ki prihajajo iz okolja, ne more izbrati tistih, ki so zanj pomembni, bo občutil strah. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi, kako komunicirati s sodelavci in kako se obnašati v vsakdanji delovni situaciji, vzpostavi tudi sistem, kako izbirati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne (Mesner-Andolšek 1995b, 65-69).

Po mnenju Ovsenika in Ambroža (2006, 54), organizacijska kultura opravlja funkcijo socialnega spoja med socialnimi akterji v organizaciji, kar je osnova za oblikovanje skupne identitete organizacije. Razen tega opravlja tudi funkcijo socialnega spoja organizacije z okoljem. V bistvu gre za socialni spoj med socialnimi akterji v organizaciji in socialnimi akterji, ki niso njeni člani. V socialnem spoju z okoljem organizacija uresničuje svoje poslanstvo, vizijo in cilje, ki določajo tudi njeno tekmovalno sposobnost, način preživetja in uspešnost delovanja.

Funkcije organizacijske kulture po Robbinsu in Judge (2009, 289-290) so naslednje:

- opredeljuje meje organizacije, razlikuje organizacijo od drugih organizacij.
- članom organizacije daje občutek identitete.
- omogoča rast zavzetosti članov organizacije za cilje, ki presegajo njihove osebne interese.
- povečuje družbeno stabilnost sistema.
- povezuje organizacijo, saj opredeljuje standarde za delovanje sodelavcev.
- je instrument za usmerjanje in obvladovanje naravnosti in vedenja zaposlenih.

3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsaka organizacija ima svojo kulturo, pa če se tega zaveda ali ne (Line 1999, 73). Posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je cela vrsta tipologij, ki so jih razvili posamezni avtorji. Tipologija kot poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti nam s pomočjo tipa modela poskuša prikazati stvarnost v preučevani organizaciji (Rozman 2000, 135). V literaturi se najpogosteje omenjajo tipologije Ansoffa (1987), Handy-ja (1976), Deal in Kennedyja (1999) ter Camerona in Quinna (2006) in prav te tipologije bom obrazložila v nadaljevanju tega poglavja.

3.1 TIPOLOGIJA PO ANSOFF-U

Prva je tipologija, ki jo je leta 1987 razvil Ansoff (1987, 200). Avtor razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur: stabilni, reaktivni, anticipativni, eksploativni in ustvarjalni.

- V **stabilni tip kulture** so člani organizacije introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo.
- **Reaktivni tip kulture** je prav tako introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanjost in so pripravljene na minimalno tveganje pri spremembah.
- Člani podjetja v **anticipativni kulturi** so lahko introvertirano kot navzven usmerjeni. Sprejemajo tveganja v primeru, ko imajo polno zaupanje. Poudarjajo planiranje.
- V **eksplorativnem tipu** so člani usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Njihov cilj je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti. Hočejo biti v akciji.
- Pri **usklajevalnem tipu kulture** so člani usmerjeni navzven, njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakati pripravljen, oziroma še bolje, jo sam oblikovati.

3.2 TIPOLOGIJA PO HANDY-U

Avtor druge tipologije, ki se uvršča med klasične modele, je Handy (1976, 178-185; Jarvis 2005). Razlikuje štiri različne tipe organizacijskih kultur: kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo osebnosti (glej Tabela 3.1).

- **Kultura moči** je v obliki simbola prikazana kot pajčevina, vse niti izhajajo iz centra. Organizacija, ki je usmerjena na podlagi kulture moči, teži k obvladovanju okolice. Člani organizacije ne trpijo med seboj nobene birokracije. To je kultura posameznika, skupinskega dela in odločanja ni. Težave nastanejo z rastjo organizacije, saj postaja takšen tip kulture z velikostjo bolj ranljiv. Prednost kulture moči je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe.
- **Kultura vlog** je upodobljena kot grški tempelj in je označena kot stereotip za birokracijo. Organizacija je usmerjena k racionalnemu obnašanju. V nasprotju s kulturo moči temelji kultura vlog na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi, ki ga ima posameznik v organizaciji. Članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje s staranjem. Takšna kultura je uspešna, dokler deluje v stabilnem okolju. Spremembe zaznava zelo počasi.
- **Kultura nalog** je grafično prikazana kot mreža. Največja vrednota organizacije, usmerjena v kulturo nalog, je doseganje postavljenih ciljev. Naloga struktur in procesov v organizaciji je, da so organizirani k doseganju ciljev. Vse, kar je napoti temu doseganju, je treba odstraniti. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se ali dopolnilno usposobijo ali pa jih zamenjajo. Moč v organizaciji temelji na strokovnem znanju. Zanja je značilno timsko delo in je ekstremno prilagodljiva na spremembe v okolju.
- **Kultura osebnosti** je prikazana kot skupina. V primerjavi s preostalimi tremi tipi obstaja organizacija, ki temelji na tej kulturi, zaradi zadovoljevanja potreb njegovih članov. Vpliv avtoritete je minimalen. Pri odločanju se uporablja metoda soglasja. Prednost tipa kulture osebnosti je v visoki stopnji motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu vodilnih oseb. Organizacije s takšno kulturo so zelo redke, saj lahko obstajajo le na podlagi soglasja članov, ki imajo v njej enako moč⁴.

⁴ Primeri takšnih organizacij so projektantski biroji, odvetniške pisarne ipd.

Tabela 3.2: Tipi kultur in urejenost organizacij

	KULTURA MOČI	KULTURA VLOG	KULTURA NALOG	KULTURA OSEBNOSTI
Dominanta	Osrednje močna osebnost	Pravila in postopki	Cilji, projekti, naloge	Več enakopravnih članov, je prikazana kot skupina
Osnovno vodilo	Moč-odkrita ali v "žametnih rokavicah"	Racionalnost in urejenost Zakonitost, legitimnost, odgovornost	Povezana znanja	Znanje posameznikov
Vedenje članov	Tveganja Pogosto "džungla" med managerji	Varnost	Skupinsko Selekcija po uspešnosti	Zadovoljevanje potreb – individualizem
Koncept vodenja	Moč osebnosti in sredstev Absolutno podrejanje, "pokorščina vnaprej", posedani	Moč položaja, manj osebnosti in znanja Opis delokrogov, pristojnosti Pravila komuniciranja, urejanje nasprotij	Moč znanja in položaja Sinergije skupine, razporejanje sredstev	Moč povezovanja interesov Konsenz – težavno vodenje in nadziranje
Primerna okolja	Spremenljiva in tekmovalna	Ustaljena in monopolizirana	Kompleksna okolja in kompleksne naloge	Raznovrstna okolja in enkratne naloge
Primer organizacije	Majhna in tekmovalna	Veliko, ustaljeno, razčlenjeno podjetje Funkcije v velikih podjetjih Javna uprava Zavarovalnice, banke	Manjša podjetja za svetovanje, raziskovanje, oglaševanje V velikih podjetjih R+R načrtovanje, marketing, projektne skupine	Odvetniška pisarna, manjša svetovalna organizacija, arhitekturni biro
Prednosti	Gibčnost, dobro odzivanje, dejavno vplivanje	Uspešnost v stabilnih in/ali monopoliziranih okoljih	Ustvarjalnost in prožno delovanje v okolju	Velika motiviranost in prostost delovanja članov
Slabosti	Ob hitri rasti se pajčevina lahko raztrga	Počasno spreminjanje in prilagajanje, birokratiziranost	Manjša uspešnost, če je nujna specializiranost za urejanje zahtevnih zadev	Premajhen vpliv poslovodja, manjša usmerjenost delovanja
Običajna struktura	Pajčevina	Piramida - tempelj	Matrika - mreža	Gruča - ameba

Vir: Handy (1976, 178-185), Možina in drugi (2002, 187).

3.3 TIPOLOGIJA PO DEAL-U IN KENNEDY-U

Tretjo tipologijo, ki temelji na dveh merilih, sta razvila Deal in Kennedy (1999, 12-14). Prvi je dejavnik tveganja, predvsem poslovnega, na trgu. Drugi je hitrost povratnih informacij o uspehu ali neuspehu na trgu. Tema meriloma sta dodala dve značilnosti: pri tveganju »velik-majhen« in pri povratni zvezi »hitra-počasna«. Merili sta matrično povezala in na tej podlagi razvila štiri tipe organizacijske kulture (glej Tabela 3.2).

- **Poslovna (prodajna) kultura** predvideva, da je tveganje relativno majhno in povratna informacija o tem ali so bili uspešni ali ne, hitra. Člani so usmerjeni k hitrim odločitvam, timske delu in nenehnemu poudarjanju in razvijanju občutka pripadnosti organizaciji, kajti noben posameznik ne more ustvariti spremembe. Uspeh pride z vztrajnostjo⁵.
- V **kulturi moči** je tveganje veliko in povratna informacija hitra. V takšni organizacijski kulturi je v ospredju hiter zaslužek. Hitrost in konkurenčna kreativnost sta bolj cenjeni kot potrpežljivost in preudarnost. To je organizacija posameznika, ki želi uspeti⁶.
- V **procesni kulturi** je tveganje majhno in povratna informacija zelo počasna ali je sploh ni. Takšna služba je primerna za banke, zavarovalniške družbe, upravne službe, farmacevtske družbe, družbeno koristna dela, velika podjetja ipd. V ospredju je način opravljanja naloge in ne rezultat. Člane organizacije s procesno kulturo lahko opišemo kot previdne, malenkostne in prilagodljive. Odločitve se pripravljajo natančno in počasi.
- Za **sistemsko kulturo** sta značilna veliko tveganje in počasnost povratnih informacij. Veliko tveganje lahko življenjsko ogroža celotno organizacijo, ena ali dve napačni odločitvi lahko porušita celotno organizacijo. Odločitve se sprejemajo na vrhu. Poudarek je na izkušnjah. V organizaciji s takšno kulturo ni mogoče narediti hitre kariere⁷.

⁵ Podjetja s takšno kulturo so ponavadi računalniška podjetja, avtomobilska industrija, telemarketing in podjetja, ki se ukvarjajo s trgovanjem delnic.

⁶ Značilna podjetja, ki rada stavijo na vse ali nič, so gradbeništvo, svetovalne službe (consulting), investicijske banke-različni skladi, oglaševanje, televizija itd.

⁷ Ta kultura je značilna za kapitalske družbe, gradbeništvo, arhitekturna podjetja, vojsko.

Tabela 3.3: Opis kulture organizacij po Deal-u in Kennedy-u

O D Z I V I	Hitri	<p style="text-align: center;">POSLOVNA KULTURA</p> <p style="text-align: center;">Kultura trdega dela, »kultura prodajalcev«</p> <p>Tveganja so majhna in porazdeljena, povratne informacije so takojšnje, temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe; odločanje je hitro in enostavno; merila uspešnosti so predvsem količinska.</p> <p><i>Vzorniki so uspešni poslovneži, prodajalci, posredniki; udeleženci so prijazni in odkriti, uspešno je le skupinsko delovanje; kultura privlači aktivne ljudi, ki želijo hitre izide.</i></p>	<p style="text-align: center;">KULTURA MOČI</p> <p style="text-align: center;">Kultura tveganja, »moška kultura«</p> <p>Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa, na sploh za tveganje in dinamične dejavnosti; tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita čez noč; razumno tveganje je vrlina, previdnost pa slabost, prva je bojevitost; čas je skopo odmerjen:</p> <p><i>Vzornik je trda, gospodovalna osebnost; udeleženci trdo tekmujejo, ljubijo hazard in se radi postavljajo, so tudi kratkovidni in praznoverni.</i></p>
	Počasni	<p style="text-align: center;">PROCESNA KULTURA</p> <p style="text-align: center;">Birokratska kultura, »kultura uradnikov«</p> <p>Značilna je za upravne službe, za administracijo, velike firme in banke ter zavarovalnice; posameznikova tveganja so majhna, odzivov skoraj ni; pozornost velja bolj obliki kot vsebini dejavnosti; bistveni sta izvedbena popolnost vsakega početja in previdnost.</p> <p><i>Vzorniki varujejo organizacijo pred (neznanimi) nevarnostmi; kultura privlači natančne, urejene ljudi, ki ljubijo podrobnosti in prevedrijo v organizaciji vse spremembe in vplive.</i></p>	<p style="text-align: center;">SISTEMSKA KULTURA</p> <p style="text-align: center;">Kultura zavetja, »projektantska kultura«</p> <p>Značilna je naložbena dejavnost in za velike projekte, za vojsko, gradbeništvo, velike sisteme; tveganja so izjemno velika, povratne informacije pa zelo počasne; odločanje je centralizirano, v njem in v delovanju veljata preudarnost in odločnost.</p> <p><i>Trdni, samozavestni in umirjeni vzorniki, ki zdržijo dolgotrajno negotovost; udeleženci spoštujejo avtoritete in tehnične možnosti, si izmenjujejo izkušnje, se podpirajo in odklanjajo nepreudarno vedenje.</i></p>

Varnost

Tveganje

OBČUTEK ČLANOV

Vir: Deal in Kennedy (1999, 15).

3.4 TIPOLOGIJA PO CAMERON-U IN QUINN-U

Četrto tipologijo, ki jo bom predstavila v svojem diplomskem delu, sta razvila Cameron in Quinn (2006, 37-45). Temelji na teoretičnem modelu, imenovanem »The Competing Values

Framework« (CVF) – Model konkurenčnih vrednot, na podlagi katerega sta določila štiri glavne tipe organizacijskih kultur⁸.

Obsega štiri tipe kultur (klan, adhoc, hierarhija in trg), ki sta jih sta razmejila na dve razsežnosti: 1. prožnost in samostojnost – stabilnost in obvladovanje in na 2. notranje okolje in integriranje – zunanje okolje in diferenciranje.

Značilnosti teh štirih tipov kultur so naslednje (Berrio 2003; Cameron in Quinn 2006; Tavčar 2008):

- **Klan** – Organizacija je prijazno delovno okolje, kot velika družina, ljudje si delijo dobro in zlo. Vodje-menedžerji so mentorji in kot očetovske osebnosti. Organizacijo povezujeta pripadnost in tradicija. Zavzetost je velika. Organizacija poudarja dolgoročno koristnost osebnega razvoja ljudi, veliko štejeta složnost in vzdušje. Merilo uspešnosti sta poslušnost za odjemalce in skrb za ljudi. V organizaciji največ veljajo timsko delovanje, sodelovanje in soglasje.
- **Adhoc** – Organizacija je dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Sodelavci se izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so inovatorji, pripravljeni tvegati. Organizacijo povezujeta zanesljivost poskušanja in inoviranja. Dolgoročni usmeritvi sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Uspešnost je osvajanje posebnih, novih izdelkov in storitev. Organizacija spodbuja osebno pobudo in samostojnost.
- **Hierarhija** – Organizacija je zelo formalizirano in strukturirano okolje. Postopki določajo delovanje ljudi. Voditelji so ponosni, da so dobri in učinkoviti usklajevalci in organizatorji. Zelo pomembno je, da organizacija gladko deluje. Povezujejo jo formalni predpisi in pravila. Dolgoročni usmeritev so stabilnost in uspešnost – učinkovito, gladko delovanje. Merila uspešnosti so zanesljive dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški. Skrb za sodelavce obsega varnost zaposlitve in napovedljivost.
- **Trg** – Organizacija je naravnana na izide, naloge so prve. Ljudje tekmujejo in stremijo k ciljem. Voditelji so trdi, zahtevni, tekmovalni in opravijo, česar se lotijo. Organizacijo povezuje zavzetost za zmagovanje. Vsi se zavzemajo, da bi bila ugledna in uspešna. Dolgoročno štejeta konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev in smotrov. Uspeh sta tržni delež in prodiranje v tržišče. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču. Organizacija je zelo tekmovalna.

⁸ Ta model pa je hkrati tudi postal teoretična podlaga vprašalniku »The Organizational Culture Assessment« (OCAI) – Merilni instrument organizacijske kulture. Vprašalnik podrobneje opredelim v poglavju 7.2.2.1

4 NASTAJANJE, OHRANJANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Podjetje si lahko predstavljamo kot živ organizem, ki ima svojo enovito osebnost. Tako kot individuum, se tudi podjetje rodi, živi in umre (Pogačnik 1999). S tem ko organizacija živi in raste pa prav tako v njej nastaja organizacijska kultura. To je način skupnega mišljenja in delovanja med člani organizacije, ki skupaj uresničujejo cilje. Organizacijsko kulturo oblikuje predvsem menedžment in jo prenaša na nižje ravni. Gre za sistem vrednot, pogledov, načina dela. O dobri organizacijski kulturi govorimo tedaj, kadar prevladuje visoka stopnja socializacije. Zunanja obeležja kulture so navade, običaji, načini obnašanja, komuniciranje, reševanje problemov, vodenje, izobraževanje ipd. (Možina in drugi 2000, 131).

Organizacijska kultura je način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani organizacije. Naučiti je potrebno tudi nove člane, če žele preživeti in sodelovati. Kultura v skupini ali v organizaciji ne nastane kar sama od sebe, ampak jo oblikuje menedžment skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo naprej k novim članom (Hasan in drugi 2009). Seveda pa to ne pomeni, da se da organizacijsko kulturo enostavno predpisati ali napisati v knjižici ali jo razložiti na predavanju. Nekatere sestavine kulture se uveljavljajo z določenim načinom dela, osebnega zgleda in so skorajda nevidne (Možina in drugi 2000, 142-143).

4.1 NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kultura ni nekaj, kar lahko oblikujemo in predvidevamo vnaprej. Je dinamičen proces, ki nastaja v strukturnih in socialnih spojih v organizaciji in spojih organizacije z okoljem (Ovsenik in Ambrož 2006, 55).

Kasper (v Tavčar 2008, 127) trdi, da o nastajanju in razvoju organizacijske kulture ni splošnih pravil:

- vsaka organizacija se razvija po svoje, z njo pa kultura,
- nastajanje kulture je pogojeno z zgodovino in okoljem ter psihično usmerjenostjo članov,
- veliko vlogo pri nastajanju kulture ima ustanovitelj – o njih je veliko legend,

- potek razvoja je specifičen za vsako organizacijo, prenos med organizacijami ni mogoč.

Luthans (v Treven 2001, 40) pravi, da oblikovanje organizacijske kulture navadno vključuje nekatere izmed naslednjih korakov:

1. Posamezna oseba (ustanovitelj) ima idejo o ustanovitvi nove organizacije.
2. Ustanovitelj pridobi eno ali več oseb iz okolja, ki so ključnega pomena za ustanovitev organizacije. Z njimi oblikuje osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo. Vsi v skupini so prepričani, da je njihova ideja odlična, da je smiselno prevzeti določeno stopnjo tveganja za njeno uresničitev in da je v njo vredno vložiti čas, finančna sredstva in energijo.
3. Osrednja skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanavljanja organizacije. Ta skupina pridobi začetni kapital, določijo lokacijo in potrebne zgradbe, priskrbi ustrezne patente in opravi druge dejavnosti, ki so potrebne za ustanovitev.
4. V organizaciji se zaposli še druge ljudi in s tem se začne graditi njena zgodovina.

Ustanovitelji imajo praviloma izdaten vpliv na proces nastajanja organizacijske kulture s svojimi trdnimi temeljnimi podmenami, ki jih odločno prenašajo na poslovodstvo in zaposlene v nastajajoči organizaciji. Ustanovitelji so ponavadi tudi močni voditelji, ki vtisnejo organizaciji izhodiščno kulturo in jo utrjujejo z zaposlovanjem ljudi, ki imajo podobne podmene. Kasneje člani organizacije lahko postopno spreminjajo kulturo (Tavčar 2008, 128).

Kultura organizacije so značilne oblike obnašanja ljudi, ki delujejo v tej organizaciji. Kultura izhaja iz vrednot, ki jih osvoji velik del ljudi v organizaciji. Ti imajo vsak svoje in različne vrednote, zato ima pri nastajanju kulture organizacije pogosto odločilno vlogo močna osebnost, ki je drugim za zgled. Izmed številnih vrednot, ki jih imajo ljudje v organizaciji, so jim za obnašanje pomembne zlasti tiste, ki jim daje prednost vodja (Možina in drugi 2002, 185).

Kot že prej omenjeno, imajo pri nastajanju kulture v organizaciji pomemben vpliv ustanovitelji, ki 1. izberejo temeljno vizijo, poslanstvo in okolje za delovanje organizacije, 2. izberejo prve člane skupine in 3. določijo izhodiščne smotre – saj organizacijo ustanovijo, ker

verjamejo, da lahko le usklajena in usmerjena dejavnost skupine doseže, česar ne zmore posameznik (Tavčar 2008, 128).

Robbins in Judge (2009, 294-295) navajata, da navade, običaji in ustaljeni načini delovanja izhajajo iz preteklosti in takrat odražajo uspešno delovanje organizacije. Zato ima v nastajanju kulture veliko vlogo ustanovitelj organizacije, saj začenja iz novega in običajno deluje v majhni organizaciji, ki olajšuje privzemanje kulture. Kultura tako nastaja iz domnev, nagibov in izkušenj ustanovitelja ter začetnih članov organizacije (Capon 2000).

Schein (1997, 47) pa trdi, da na nastajanje kulture vplivajo predvsem trije pomembni dejavniki:

1. prepričanje, vrednote in podmene ustanoviteljev organizacije,
2. učenje članov skupine med rastjo organizacije in
3. nova prepričanja, vrednote in podmene, ki jih prinašajo novi člani in voditelji.

Kultura je skupnost značilnih vzorcev obnašanja ljudi v okolju oziroma v organizaciji, ki temeljijo na naboru tistih vrednot, ki jih usvoji pretežna večina ljudi (udeležencev organizacije); vrednote temeljijo na tistih izmed mnogih podmen (domnev, hipotez), ki so jih ljudje po mnogokratnem preizkušanju osvojili kot koristne. Ker so vrednote dobrine, ki človeku največ pomenijo, se jim praviloma noče odpovedati in se ravna v življenju po njih. Vrednote ljudi v organizaciji so trdna osnova kulture – pač pa se lahko postopno spreminja nabor tistih vrednot, ki so skupne vplivnemu deležu ljudi v organizaciji (Tavčar 2008, 128).

4.2 OHRANJANJE OBSTOJEČE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Brez dobrih ljudi ni uspešne organizacije. Ljudje so najdragocenejši in najpomembnejši del vsake organizacije. Ni dovolj, da najdemo dobre sodelavce. Ko jih najdemo, je potrebno odnos z njimi nenehno vzdrževati in razvijati. Ni dovolj, da vlagamo v zgradbe, stroje, tehnologijo in organizacijo, vlagati je potrebno tudi v ljudi. Ni dovolj, da razvijamo le njihove sposobnosti in znanja, vzdrževati in razvijati je potrebno njihove osebnosti. Ni dovolj, da skrbimo le za standard. Res je sicer, da reven in lačen delavec slabo dela, toda isto velja tudi za nezadovoljnega in nesrečnega delavca. Ni dovolj, da vzdržujemo in razvijamo le človeško

»strojno opremo«. Skrbeti je treba tudi za človeško »programsko opremo« organizacije. Ni pomembno le to, kar zaposleni imajo, ampak tudi kako se v organizaciji počutijo (Brajša 1996, 22-23).

Kultura, ki se vzpostavi z ustanovitvijo organizacije, v veliki meri izhaja iz filozofije ustanovitelja. Ta pa najprej vpliva na kriterije, ki se uporabljajo pri kadrovanju, nato na odločitve višjega menedžmenta o tem, kakšno vedenje je sprejemljivo za zaposlene v njihovi organizaciji ter ali se bodo zaposleni sposobni prilagoditi zahtevam, ki se nanašajo na njihovo vedenje v organizaciji (Treven 2001, 89).

Torej lahko sklepamo, da so za ohranjanje kulture v organizaciji pomembni trije dejavniki (Tavčar 2008, 130):

1. izbiranje sodelavcev: vodje primerjajo vrednote kandidata z vrednotami organizacijske kulture.
2. ravnanje vrhnjega menedžmenta: z besedami in zgledom postavljajo norme obnašanja, ki pronicajo v organizacijo, sprejemljivost tveganja, stopnja prostosti, ki jo nadrejeni dajejo sodelavcem, primerno obnašanje in oblačenje ipd.
3. socializiranje: novi sodelavci, ki še niso osvojili kulture organizacije, najlažje skalijo veljavna stališča in navade – pa če so jih še tako skrbno izbirali, socializacija je najbolj očitna ob vstopu v organizacijo, nadaljuje pa se ves čas zaposlitve in tako nenehno utrjuje kulturo.

4.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Ko je enkrat ustanovljena in razkrita, je lahko organizacijska kultura večna ali spreminja svoje cilje in priložnosti skozi procese socializacije, uvajanja novo zaposlenih ipd. (Dawson 1992, 140).

Zaradi hitro spreminjajočega se zunanjega okolja so tudi organizacije pod nenehnim pritiskom, da spreminjajo svojo kulturo. Ta pa je mnogokrat zelo rigidna, saj ljudje in njihove organizacije stremijo k stabilnosti. Ena najtežjih nalog sodobnega menedžerja je zato povezana s pravočasnim in primernim spreminjanjem kulture organizacije oziroma

spreminjanjem vsebine in obsega družabnosti in racionalnosti, ob upoštevanju tradicije, ko je to primerno. Menedžer, kot vodja, je v konkretnih okoliščinah tisti, ki oceni trenutno stanje in ugotovi, katera kultura je najustreznejša. Seveda pa postopek spreminjanja kulture ni preprost (Hočevar in drugi 2003, 89).

Petančič (2009) trdi, da je spreminjanje organizacijske kulture zahteven ter dolgotrajen proces in vsi tisti, ki želijo spremembe v svojem podjetju doseči čez noč, utegnejo odnehati. Vsaka sprememba v ljudeh najprej povzroči upor. V naši naravi je, da se upiramo spremembam. Vztrajamo pri znanem, saj je varno, od nas ne terja napora reorganiziranja vzorcev navad, ne posega v dogajanja na mentalni in čustveni ravni. Lažje je malodušno vztrajati pri slabem kot sprejeti odgovornost za spremembo na boljše.

Kulturne spremembe se največkrat pojavijo v času velike intenzitete dogajanja v organizaciji ali njenem relevantnem okolju: bodisi da gre za finančno krizo, upadanje tržnih deležev, sprememb pričakovanj s strani kupcev, intervencije s strani lastnikov, iniciativ s strani konkurence, spremembe zakonodaje, procesov privatizacije ipd. (Mesner-Andolšek 1995a, 145). Prav v današnjem času, ko smo priča gospodarski krizi po svetu, je možno zaznati veliko nezadovoljstvo delavcev. Veliko od njih bo ostalo brez dela, plače se jim bodo zmanjšale ali pa jih sploh ne bodo prejeli. Takšna sprememba lahko v določeni organizaciji zelo skrha in spremeni obstoječo organizacijsko kulturo.

Osnovni predpogoj uvajanja sprememb temelji na pogoju preobrata zaposlenih, tako v smislu reorganizacije kot modifikacije njihovega vedenja in s tem pripravljanja na uspešno prilagajanje ter pozitivno sprejemanje sprememb. To pa pogosto zahteva spremembo celotne organizacijske kulture, kar je veliko težje od uvedbe sprememb zgolj v strategiji, politiki, ciljnih, sistemu inoviranja, kariernega razvoja, sistemu plač in vseh ostalih segmentih. Zavedati se je potrebno, da je v prvi vrsti potrebna sprememba vrednot, stališč, prepričanj in splošnega načina razmišljanja ter delovanja vseh zaposlenih v organizaciji. Pri izvedbi spreminjanja organizacijske kulture je pomembna sama motiviranost za uvajanje sprememb in dovednost znanja, upanje na boljše pogoje in večjo učinkovitost, pripravljenost na izboljšanje medsebojnih odnosov, pričakovanje večjega zadovoljstva pri delu in pozitiven odnos do uvajalcev sprememb. Potrebna je torej sprememba mentalitete na nivoju celotnega poslovnega sistema, kar je najbolj zahtevno in dolgotrajno (Mihalič 2007, 73).

Proces spremembe olajšuje motivacija. Motivacija pa ni stvar, ampak proces. Da nekoga motiviramo, je potrebno ustvariti razlog in ga sporočiti tej osebi v jeziku, ki ga razume. Če to ustvari željo po spremembi, se lahko namera ojača tako, da se razvije neka pot za doseg sprememb in se jo tudi ustrezno predstavi. Če oseba verjame, da je pot kredibilna, verodostojna in ima možnost za uspeh, se bo pri osebi razvila namera. Če je ustvarjeno zaupanje med osebo in organizacijo, katere član je, bo oseba delovala v smeri namere in se tako začela spreminjati. Na tej stopnji je sprememba še delikatna. Če ni pozitivnih rezultatov, ki se posamezniku zdijo očitni, se ta lahko povrne nazaj k starim vzorcem obnašanja. Samo v primeru, da so rezultati pozitivni že v zgodnjih fazah in posameznik vidi dolgoročno perspektivo, lahko pride do pomembnih sprememb (Križman in Novak 2002, 33).

Dolenc (2008) trdi, da kadar organizacija uvaja preveč sprememb, še posebej, če so revolucionarne, na katere zaposleni niso pripravljeni, lahko to povzroči odkrit odpor in ogrozi normalno delovanje organizacije. Organizacija bi se nato preveč ukvarjala s svojimi težavami namesto s partnerji, kar bi pomenilo začaran krog. V ta namen opozarja na pomen vloge kadrovske službe in predvsem na to, kako ta upravlja glavne procese, torej usposabljanje in izobraževanje zaposlenih ter interno komuniciranje.

Da se torej organizacija lahko spremeni, se morajo spremeniti posamezniki. Da se spremenijo posamezniki, mora pri njih obstajati želja po spremembi. Šele če posameznik želi spremembo, lahko nastane namera za spremembo. Če namera obstaja, lahko posameznik deluje v tej smeri (Križman in Novak 2002, 33).

Danes obstajajo številni načini spreminjanja kulture v poslovnih sistemih, vendar pa moramo v vsakem primeru upoštevati osnovni model spreminjanja kulture, ki vključuje naslednje temeljne faze postopka (Schein 1997, 147-156):

1. pridobivanje konsenza v zavezanosti spremembam s strani vodstva – potrebno je ugotoviti, zakaj vodstvo želi spremembo kulture, koliko članov bo vključenih, kako poteka komunikacija itd.
2. izvedba sestanka z najširšo skupino udeležencev procesa preobrazbe – sestanek skliče vodja ali popudnik, ki se zavzema za izboljšanje organizacijske kulture ter skupini predstavi problem in potek celotne analize. Izvajalec celotnega procesa izboljšave ali spremembe

organizacijske kulture je lahko zunanji svetovalec ali notranji član organizacije, ki deluje kot svetovalec pri izvedbi procesa.

3. preverjanje ali se vrednote podskupin ujemajo s celotno skupino – ugotavljanje skupnih vrednot podskupin v organizaciji. V večjih organizacijah obstajajo večje podskupine z različnimi vrednotami, medtem ko v manjših obstaja le ena skupina, ki ima skupne vrednote.

4. kategorizacija predpostavk glede na spodbujevalni ali zaviralni učinek – pri podskupinah je potrebna izboljšava predpostavk in identifikacija predpostavk, ki so bile do zdaj vedno izpuščene na skupnih sestankih ter kategorizacija predpostavk glede na to, ali bodo v pomoč pri izboljšavi določenega problema ali kot ovira.

5. poročanje o identificiranih predpostavkah – zaradi velikih razlik med podskupinami lahko prav tako prihaja do velikih nesporazumov pri uveljavljanju skupnih predpostavk, vendar je potreben konsenz za vpeljavo le tega.

6. končna skupna analiza – potrebna je izdelava kratkega poročila za lažjo izvedbo kulturnih sprememb, reorganizacijo podskupin, če so le te potrebne za boljšo izvedbo strategije.

Opozoriti moramo na dve razsežnosti organizacijske kulture. Prva je časovni horizont spreminjanja organizacijske kulture. Večina strokovnjakov s tega področja poudarja, da organizacijske kulture ne moremo spremeniti »čez noč«. Procesi spreminjanja trajajo po več let, enako velja za njeno stanje. Druga razsežnost je povezana z vplivno skupino, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima največji vpliv. Večina strokovnjakov pripisuje največji vpliv vrhu organizacije na nastajanje in spreminjanje organizacijske kulture. Razhajajo pa se pri odločanju stopnje oziroma velikosti vpliva. V teoriji sta se izoblikovala dva temeljna koncepta. Prvi izhaja iz podmene, da sta menedžment in organizacijska kultura samostojna in ločena pojava, med katerima obstajajo različne oblike povezanosti (odvisna, neposredna). Druga smer izhaja iz predpostavke, da je vodenje sestavni del organizacijske kulture. Zato naj bi imel menedžment zelo majhen vpliv na spreminjanje organizacijske kulture (Rozman 2000, 134-135).

Sistematičen razvoj zelene organizacijske kulture pomeni, da se spreminjanja kulture lotimo načrtno, premišljeno in procesno. Ne sme nam biti žal časa in energije za temeljit premislek o naslednjem (Mihalič 2007, 76):

- ali je izbrani čas primeren za začetek spreminjanja kulture,
- ali smo upoštevali vse prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti,

- ali smo načrtovali vključitev vseh segmentov v razvoj kulture,
- ali točno poznamo načrtovano vlogo vsakega posameznika,
- ali smo realno definirali finančne in časovne okvirje razvoja ter
- razmislek o drugih tovrstnih vprašanjih⁹.

Kljub velikim oviram in odporu proti spremembam je kulturo v daljšem časovnem obdobju mogoče upravljati in spreminjati. Vendar morajo organizacije, ki si prizadevajo spremeniti svojo kulturo, paziti, da ne porušijo svojih temeljev in ne prevzamejo slepo kulturo uspešnih ali celo izjemnih podjetij (Treven 2001, 96).

Mesner-Andolšek (1995a, 147) navaja, da se nove kulture lahko oblikujejo na dva načina:

1. Ustanovitelji z novo strategijo in ideologijo sooblikujejo nove kulturne forme, ki vplivajo na zaposlene. V tem primeru lahko govorimo o **nameravani in preišljeni** spremembi. Pri tem načinu spreminjanja igra glavno vlogo vodstvo.
2. Kultura in njene forme se spontano pojavljajo v družbeni interakciji, ko se rešujejo problemi notranje interakcije in zunanje adaptacije in se ohranjajo kot del skupnega mišljenja. Tu so vsi zaposleni sooblikovalci kulture preprosto s tem, da so člani organizacije in v njej delujejo.

Kot že prej navedeno, sprememba kulture ni enkratni dogodek. Potrebno je upravljanje sprememb kot proces, ki upošteva, da smo ljudje in ne stroji. Ne spreminjajo se organizacije, ampak ljudje. Bolje kot organizacije upravljajo spremembe, manj problemov bodo imele v fazi prehoda (Križman in Novak 2002, 33). Težave pri spreminjanju so tem večje, čim večja je zaželeno sprememba in čim manj časa je zanjo: velike spremembe, ki zadevajo oblikovanje ali spreminjanje navad ljudi, terjajo veliko časa. Pritiski menedžerjev, ki težijo k spreminjanju organizacijske kulture, zato velikokrat naletijo na večje ali manjše odpore in težave, ki jih je težko premagati brez razumevanja vzrokov (Tavčar 2008, 152-153).

⁹ Na primer kako bo vzpostavljanje sprememb vplivalo na zaposlene in ali si zaposleni želijo sprememb. Menim, da se je pred vsako večjo spremembo potrebno posvetovati ali jo vsaj naznaniti zaposlenim, kajti vsiljena sprememba bo imela prej negativne posledice kot pozitivne.

Razlikujemo lahko med naslednjimi spremembami v organizaciji (Možina in drugi 1994, 201):

Rutinske spremembe – so razmeroma pogoste, nanašajo se na manjše spremembe v obrazcih posameznikovega vedenja in ne povzročajo pomembnejših sprememb njegovega položaja.

Nerutinske spremembe – so enkratne, praviloma večjega pomena za organizacijo in za posameznika ter lahko bistveno spremenijo položaj posameznika v organizaciji (Možina in drugi 1994, 201). Glavne stopnje v reakciji članov na nerutinske sprememb v organizaciji so: 1. zanihanje sprememb, 2. jeza, 3. pogajanje, 4. depresija in 5. sprejemanje sprememb.

Gagliardi (2003) pa meni, da so potrebne štiri stopnje za spremembo organizacijske kulture:

- Prva faza je v tem, da v organizaciji vodstvo ponudi novo vizijo cilja in njemu prirejene vloge posameznih članov.
- Druga faza nastopi, ko se nova vizija začne uresničevati, ko člani začno delovati po novem. To je zelo kritična faza. Če je nov način vpeljevanja sprememb uspešen, se postopno uveljavi prepričanje, da je koristen. Člani ga počasi sprejmejo. Če se pokaže za neuspešnega, pa je to priložnost, da vodstvo ponudi novo možnost, sicer pride do vračanja na stare obrazce.
- Tretja faza je obdobje, v katerega se novi način počasi utrjuje in potrjuje.
- V zadnji, četrti fazi, pa se nov način delovanja že tako spremeni v vrednote, da se člani novosti niti ne zavedajo več.

Ključni dejavnik uspešnosti spreminjanja kulture v želeno smer je popolna zavezanost vodstva, da se kultura preoblikuje v ustreznejši smeri. Vodstvo je tisto, ki bo poskrbelo, da bo projekt potekal brez večjih ovir in da bodo v njem aktivno sodelovali popolnoma vsi zaposleni. Vsakršni poskusi s strani posameznikov brez podpore vodstva so zaman, saj gre za ključni projekt (Mihalič 2007, 76).

Če vodstvo ne ponudi novih rešitev ali če se te pokažejo za neuspešne, se organizacija lahko zaplete v začarani krog neuspeha, ki se lahko konča tudi s propadom organizacije (Kavčič 1991, 137).

3.3.1 KAKO VODJE OBLIKUJEJO KULTURO ORGANIZACIJE

Vodje imajo s svojim vsakodnevnim ravnanjem in obnašanjem velik vpliv na oblikovanje kulture organizacije. Zato je njihova naloga ne glede na to, ali so na ravni uprave ali na prvi liniji, da udejanjijo nove vrednote ali kulturo organizacije v praksi. Seveda bo naloga že v osnovi spodletela, če se vodje na spodnjih ravneh ne strinjajo z izbranimi vrednotami in ne obnašajo v skladu z njimi (Robbins in Judge 2009, 294).

Zaposleni s svojim delovanjem vplivajo na ugled blagovne znamke organizacije, zato je pomembno, da organizacije posvetijo več časa upravljanju organizacijske kulture, velik vpliv nanjo pa imajo osebnost in vrednote glavnega menedžerja. Pogosta napaka je hkratno spreminjanje preveč stvari (Dolenc, 2008).

Hočevar in drugi (2003, 174-176) pravijo, da obstaja šest načinov, s katerimi lahko vodje s svojimi podrejenimi komunicirajo in vtisnejo svoja prepričanja in vrednote ter tako ustvarijo podlago za razvoj nove organizacijske kulture. Pri prvem gre za to, **komu vodja namenja pozornost, kaj meri in kaj kontrolira**. Če to počne zavestno in konsistentno, s tem pošilja jasen signal zaposlenim o tem, kaj je pomembno in kaj ne. Po drugi strani, če to počne nezavedno in nekonsistentno (danes je pozoren na eno stvar, jutri na drugo, danes meri eno, jutri drugo), se pojavi razlika med tem, kar govori, da je pomembno, in tem, kar obravnava kot pomembno. V takem primeru prevladajo dejanja, besede pa izzvenijo kot fraze, ki se jim zaposleni posmehujejo in se iz njih norčujejo.

Drugi mehanizem je **odziv vodje na kritične incidente in dogodke v podjetju**. V trenutku krize se vodja odzove v skladu s svojimi osnovnimi prepričanji in tako pošlje jasno sporočilo drugim o tem, kakšno naj bi bilo primerno ravnanje v organizaciji (na primer, koliko so ljudje zares pomembni, kako je z odgovornostjo za lastna dejanja ipd.).

Tretji mehanizem pomeni, da na kulturo organizacije vplivajo **kriteriji, ki jih vodja uporablja pri alokaciji resursov**. To ne vključuje samo dejanske razporeditve sredstev, ampak tudi način, kako so sredstva razporejena ter proces, na podlagi katerega je plan nastal (od spodaj navzgor, od zgoraj navzdol).

Četrti mehanizem je, da so vodje **vzor** drugim pri obnašanju. S svojim vsakodnevnim obnašanjem sporočajo zaposlenim, kaj je pomembno in kaj ni.

Peti mehanizem pomeni, da kulturo podjetja določa način, kako vodje **nagrajujejo in kaznujejo** ljudi. Vse preveč vodij se vede nekonsistentno ter zahteva od svojih podrejenih, da razvijajo potencial in dolgoročni razvoj, obenem pa nagrajujejo le glede na kratkoročne finančne rezultate.

Šesti mehanizem razlaga, da kulturo organizacije določa tudi način, kako vodje **izbirajo nove zaposlene in podeljujejo napredovanje**. Vodje pogosto zaidejo v skušnjava, da dajejo prednost kandidatom, ki so jim podobni po razmišljanju, obnašanju in filozofiji poslovanja. Poleg prej navedenih šestih mehanizmov obstaja tudi pet »ojačevalnih mehanizmov«, ki spodbujajo in podpirajo določeno kulturo. Postanejo lahko pomembna ovira pri uvajanju nove kulture, ker vzdržujejo in spodbujajo staro kulturo. Ti mehanizmi so:

- **Organizacijska struktura.** Določa način delovanja in osnovna razmerja med člani različnih skupin.
- **Sistemi in procedure.** Izhajajo iz zgodnjih dejanj vodje in postanejo vgrajeni v življenje in delovanje organizacije. So močni simboli obstoječe organizacijske kulture.
- **Fizično okolje.** Odločitve o fizičnem okolju lahko podpirajo ali spodbujajo prizadevanja vodje za spremembe kulture (na primer zaprta ali odprta razporeditev pisarn).
- **Zgodbe o pomembnih dogodkih in ljudeh.** Vodje sicer ne morejo neposredno vplivati na to, kaj bodo drugi govorili o njih in njihovih predhodnikih, lahko pa ponavljajo zgodbe, za katere menijo, da so pomembne in v skladu z želenimi vrednotami organizacije.
- **Formalni zapis filozofije organizacije in njenih vrednot.** Vodje se morajo zavedati, da vsak vidik njihovega delovanja zaposlenim pošilja sporočilo o njihovih temeljnih prepričanjih in vrednotah. Če želijo ustvariti primerno ozračje, morajo sprejeti in »ponotranjiti« želeno vrednote ter se nato obnašati v skladu z njimi. »Le tako lahko upajo, da jih bodo sprejeli tudi zaposleni in ne bodo ostale visoko leteče fraze na listu papirja, pozabljene nekje globoko v predalu«, kot pravijo Hočevar in drugi (2003, 176).

Thomas (2008, 424-425) trdi da so vodje ključni oblikovalci organizacijske kulture in prav zaradi tega je nujno, da so aktivno prisotni pri gradnji etičnih temeljev kulture organizacije¹⁰.

¹⁰ V samem začetku oblikovanja organizacijske kulture je potrebno tudi določiti, katere norme so pomembne in kakšne sankcije sledijo ob neupoštevanju le teh. Določiti je potrebno, kakšne so nagrade, pravila (Thomas 2008, 424-425).

Ovsenik in Ambrož (2006, 54) menita, da je organizacijska kultura sklop prepričanj, stališč in scenarijev vodstva in članov organizacije o tem:

- kaj je osrednjega pomena za organizacijo (poslanstvo organizacije)
- kakšne so njene prednosti (strategija organizacije) in
- kako se razlikuje od drugih organizacij (sposobnost izbora pravih povezav z okoljem).

Turk (2009, 20-21) meni, da menedžerji kadrovske strokovnjake pri odločitvah in spremembah premalo upoštevajo, ker ti pogosto nimajo dovolj znanja o delovanju vseh oddelkov. Vendar pa meni, da močno vplivajo na zavzetost in učinkovitost zaposlenih, zato svetuje tesnejše povezovanje kadrovske in poslovne strategije.

Nedvomno je trditev, da management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo, pravilna. Poleg tega ima vrh organizacije na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja ali ohranjanja organizacijske kulture. V mislih imamo kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje ipd. Na drugi strani pa ne moremo mimo trditev, da organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani organizacije. Torej je kultura organizacije »proizvod« vseh zaposlenih (Rozman 2000, 135).

5 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Bolj ali manj lahko predvidevamo, da dobra organizacijska kultura pozitivno vpliva na uspešnost organizacije (Garmendia 2004, 1021).

Če pa se povrnemo k antropologiji in sociologiji, potem lahko trdimo, da kultura oorganizacije prispeva k uspešnosti in učinkovitosti tedaj, če ustreza zahtevam organizacije kot celote in hkrati omogoča delavcem, da zadovoljijo svoje individualne potrebe (Lipičnik 1999, 2008).

Menedžerji stremijo k vzpostavitvi primerne in kvalitetne kulture, s katero želijo vzpostaviti določene norme in pravila v njihovo organizacijo. Prav tako pa lahko predpostavljamo, da obstajajo boljše in slabše kulture ter močnejše in šibkejše, vendar bo pravilna kultura tista, ki bo vplivala na uspešnost organizacije (Schein 1997, 3).

Povsem enostavno bi lahko dejali, da je uspešna organizacija tista, ki dosega zadosten dobiček, ki se mu premoženje večja in ki raste. Seveda takšno podjetje nenehno potrebuje zadostno količino denarja. Denar je namreč »pogonsko gorivo«, ki omogoča, da podjetniški stroj nemoteno teče (Rebernik 2008, 363). Pa vendarle zgolj finančni in računovodski podatki niso dovolj za razlago organizacijske upešnosti oziroma neuspešnosti. V ta namen bom v nadaljevanju poskušala prikazati pomembnost organizacijske kulture kot enega izmed faktorjev za boljše poslovanje organizacije.

Schneider (1990, 251) pravi, da je prvi in najpomembnejši vzrok za produktivno in učinkovito organizacijo »močna« kultura. Kljub vsemu pa je zelo težko definirati, katera je primerna kultura, saj le te variirajo od organizacije do organizacije, vendar lahko rečemo, da je »močna« kultura prisotna tam, kjer si delavci delijo iste vrednote in je njihovo razumevanje organizacije enako.

Učinkovitost organizacije se nanaša na razmerje med viri in rezultati v organizaciji. Uspešnost pa je bolj usmerjena na celovite cilje organizacije, vključujoč tudi socialne cilje, odnose v organizaciji in organizacije z okoljem ipd. (Webster 1999). Tako je organizacija lahko uspešna, ker dosega svoje cilje, hkrati pa neučinkovita, kjer ob doseganju teh ciljev proizvaja

izgubo. Uspešnost je naravnana na presojanje dolgoročnih ciljev, učinkovitost pa na presojanje kratkoročnih rezultatov (Kavčič in Deškovič 1990, 61).

Opis oblik izražanja organizacijske kulture dokazuje, da gre za dejavnik, ki v različnih oblikah in stopnjah vpliva na ravnanje članov organizacije. Organizacijska kultura torej uravnava obnašanje članov, zato je razumljivo, da vpliva tudi na tisto vedenje zaposlenih, ki vpliva na gospodarske rezultate. Odtod tudi zanimanje menedžerjev za organizacijsko kulturo. Kot že prej omenjeno, so ena glavnih sestavin kulture vrednote. Gre za skupne vrednote članov organizacije, ki določajo, kakšno vedenje je v določenih okoliščinah pravilno in kakšno ne. Zato tudi sklepanje o vplivu organizacijske kulture na gospodarsko uspešnost posamezne organizacije ni preprosto. Organizacijska kultura je preveč sestavljen in raznorodni pojem, da bi bile povezave med njenimi sestavinami in učinki enostavne in enolične. Raziskave so namreč pokazale, da organizacijska kultura, posebej vrednote in norme članov organizacije, lahko na gospodarsko uspešna podjetja vpliva ugodno ali tudi neugodno, odvisno od številnih dodatnih dejavnikov v konkretnem okolju (Kavčič, 2005).

Uspešno delovanje kulture organizacije je torej v njeni vlogi »katalizatorja«, ki ustvarja (notranjo) motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev – zavestno ali podzavestno – mislijo in delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev podjetja. Kultura organizacije nas mora tako usposobiti, da kljub različnosti, ki je zaželena in nujna, »vlečemo za isto vrv« (Lipičnik 1999, 2008).

Učinkovitost organizacije pri uresničevanju strategije je funkcija vključenosti članov organizacije v uresničevanje in njihovo sodelovanje pri uresničevanju. Organizacija, kjer so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi dobri, kjer je vključenost zaposlenih v odločanje velika, kjer med subkulturo vodilnih in subkulturo izvajalcev ni bistvenih razlik – tam so izpolnjeni kulturni predpogoji za učinkovito uresničevanje strategije. Stopnja uresničenosti strategije je nedvomno odvisna od prizadevnosti članov za njeno uresničevanje. Prizadevnost članov pa je povezana s stopnjo njihove participacije pri odločanju v organizaciji (Kavčič 2005). Organizacijska kultura ima posredne in neposredne vplive na uspešnost organizacije. Spodbudna organizacijska kultura bo ustrezna za intenzivno učenje in zlasti inoviranje, hitro prilagajanje spremembam, celosten razvoj zaposlenih ipd., vedno povečala rast in razvoj, profitabilnost in tudi konkurenčnost organizacije. Na drugi strani pa zaviralna organizacijska

kultura, ki omejuje razvoj zaposlenih, ne bo omogočala visoke kvalitete izdelkov in storitev, ovirala učenja, zavirala rasti in razvoja organizacije kot celote ter zmanjševala njeno konkurenčnost. Ta povezanost med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je celo tako močna, da je v praksi dejansko nemogoče zaslediti primer, kjer bi imel določen poslovni sistem neustrezno in nespodbudno kulturo in bi obenem dosegal visoko uspešnost. Vse organizacije so namreč vedno uspešne le toliko časa, dokler imajo ustrezno kulturo. Kultura pa je ustrezna le toliko časa, dokler je uspešna tudi organizacija (Mihalič 2007, 106). Kot smo že dejali, je namreč organizacijska kultura skupek vrednot in prepričanj zaposlenih, ki tvorijo tako imenovano ustrezno ali »močno« kulturo v organizaciji. »Močna« kultura pa je skupek homogenosti in prodornosti teh vrednot, ki vplivajo na organizacijski proces delovanja (Siew in Kelvin 2005, 356).

Podane so bile različne razlage o vplivu organizacijske kulture na uspešnost organizacije, vendar na koncu lahko zaključimo, da organizacijska kultura ni edini dejavnik pojasnitve gospodarske uspešnosti ali neuspešnosti firm. Tako tudi noben drug¹¹, doslej odkrit posamezen dejavnik tega ne pojasnjuje sam. Je pa organizacijska kultura eden izmed vse bolj upoštevanih skupnih imenovalcev za vrsto zapletenih vplivov na vedenje zaposlenih, katerih rezultat je tudi gospodarska (ne)uspešnost organizacije (Kavčič, 2005).

Temelj za povečanje uspešnosti in učinkovitosti so ljudje in njihova kultura, zato se je z vso strokovno resnostjo treba lotiti oblikovanja kulture organizacije (Lipičnik 1999, 2008), saj kot menita Swen in Kleiner (1998, 66), če bo organizacijska kultura skladna s posameznikovim obnašanjem in po drugi strani, če se bo posameznik prilagodil organizacijski kulturi se bodo lahko ustvarili zadovoljni odnosi znotraj organizacije. Zadovoljni delavec bo raje prišel na delo in delo opravil z zadovoljstvom in tako kot je treba, v nasprotju z nezadovoljnim delavcem, ki ne vidi ambicije v delu, ki ga opravlja. Zaposlenim je potrebno dati razlog, da se trudijo in s tem prispevajo k boljšim odnosom ter boljši in uspešnejši organizaciji.

¹¹ Na primer, sprememba delovnega mesta enega zaposlenega ali sprememba urejenosti prostora kot dejavnik vsak zase ne bosta pomenila boljše uspešnosti organizacije. Za uspešnost organizacije je potrebna združitev veliko več dejavnikov, ki vodijo organizacijo v pravo smer.

6 ANALIZA KULTURE ORGANIZACIJE

Vsaka organizacija je instrument za doseganje smotrov in ciljev ter izid interesov notranjih in zunanjih udeležencev. Ti se odražajo v kulturi organizacije in kulturah okolij, kjer organizacija deluje. Zato je prepoznavanje kulture odločilno za učinkovito in uspešno delovanje menedžmenta in organizacij. Kakovost teh strokovnih, pa tudi docela komercialnih usmerjenih raziskav je različna (Tavčar 2008, 138).

V družbi kultura pomeni predvidljive vrednote, ki se prenašajo iz generacije v generacijo. Ko so vključene v rituale, te vrednote vodijo družbeno obnašanje k dosegu osnovnih ciljev¹². Podobno velja tudi za podjetja. Kultura organizacije ima različne konkretne podobe¹³ (Hočevar in drugi 2003, 86).

Hočevar in drugi (2003, 86-87) pravijo, da je temeljno vprašanje v zvezi s kulturo organizacije, **kako se odnosi in aktivnosti v organizaciji dogajajo?** Kultura z drugimi besedami pomeni skupnost. V njej se vidijo odnosi med ljudmi. Skupnost lahko razdelimo v dva tipa odnosov med ljudmi: na tiste v katerih prevladuje **družabnost**, in na tiste, v katerih prevladuje **racionalnost**.

Družabnost je mera resničnega prijateljstva med člani neke skupnosti. Je mera emocionalnih, neinstrumentalnih odnosov. V poslovnem svetu imajo takšni odnosi veliko prednosti. Delovno okolje je prijetno, spodbuja timsko delo, delitev informacij, kreativno delo in odprtost za nove ideje. Zelo verjetno je, da bodo ljudje vložili več truda, kot se od njih pričakuje. Obstajajo pa vsekakor tudi slabosti, kajti prijateljski odnosi lahko vplivajo na večjo strpnost do slabo opravljenega dela. Pogosto se preveč poudarja konsenzualno sprejemanje odločitev. Prijatelji se namreč pogosto izogibajo nestrinjanju in kritiki. Pogosto je rezultat najboljši kompromis, a ne najboljša rešitev. Pogosto prihaja do neformalnega druženja, ki zmanjšuje jasnost dogajanja v organizaciji.

Racionalnost pa je mera sposobnosti skupnosti, da doseže skupne cilje hitreje in učinkovito, ne glede na osebne odnose. Osnova odnosov so skupni cilji in interesi. Strpnost do slabo opravljenega dela je nizka. Stremi se k visokim profesionalnim standardom, na podlagi katerih se oblikuje zaupanje med člani skupnosti. Dosežena je tudi velika stopnja

¹² Na primer preživetje, produktivno delo itd.

¹³ Vrednote, obredi, zgodbice in miti, navade, predpostavke, odnosi moči, nadzorni sistem, fizično okolje itd.

enakopravnosti med člani. Do sodelovanja med člani pa pride le, če obstaja jasna nagrada za posameznika. Z drugimi besedami lahko rečemo, da je v takšni organizaciji običajno veliko prostora za egoizem posameznikov.

Hofstede (2005, 242) navaja vprašanja o značilnostih kulture, ki omogočajo le površinsko prepoznavanje le te:

- Simboli organizacije: Kateri so posebni pojmi, ki jih razumejo samo člani organizacije?
- Junaki organizacije: Kakšni ljudje ponavadi najhitreje napredujejo v organizaciji? Katere so najpomembnejše osebnosti v organizaciji?
- Vrednote organizacije: Kateri dogodki v organizaciji so ljudem zelo pri srcu? Kaj je največja napaka, ki jo človek lahko napravi v organizaciji? Zaradi katerih problemov v službi ne morete spati?

Raziskave organizacijske kulture so lahko naslednje (Tavčar 2008, 138):

- kvalitativne: te večinoma obravnavajo izbrane primere, so privlačne, pa malo zanesljive – drugi opazovalec bo zaznal drugačne značilnosti – vprašljiva je širša veljavnost ugotovitev raziskave za druge primere.
- kvantitativne: so maloštevilne in redke, in niti zelo prepričljive.
- kombinirane: ocene na osnovi trdih in napol trdih podatkov, kakršne je mogoče neposredno ali posredno kvantificirati, so zanesljivejše in trajnejše, omogočajo tudi longitudinalno raziskovanje.

Osnovna težava raziskovanj pa je velikokrat dostop do dovolj številnih različnih organizacij in zagotavljanje zadostnih, mnogokrat zelo izdatnih sredstev za raziskovanje (Tavčar 2008, 138).

Analiza kulture organizacije pomaga ugotavljati, kje so možni problemi znotraj organizacije pri uresničevanju zastavljenih strategij. Ko ugotovimo možne probleme, je treba spremeniti oziroma prilagoditi vizijo in strategijo podjetja ali pa spremeniti kulturo organizacije. Analiza kulture organizacije tudi »prisili« vrhnji menedžment, da o izvajanju strategije premisli na ravni vsakodnevnih operacij vseh zaposlenih v organizaciji (Hočevar in drugi 2003, 86).

7 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE V ORGANIZACIJI X

Kot je navedeno že v samem uvodu diplomske naloge, želi proučevana organizacija ohraniti anonimnost. V ta namen ne bom imenovala imena organizacije, kot tudi ne vizije, poslanstva in dejavnosti le te, saj bi s tem že preveč razkrila identito organizacije. Proučevano organizacijo sem zato poimenovala kar Organizacija X (v nadaljevanju).

7.1 OPIS ORGANIZACIJE X

Glede na izraženo željo po neimenovanju ne morem opisati svoje proučevane organizacije glede na podrobne dejavnosti, s katerimi se ukvarja in prav tako ne, na katerih trgih je prisotna, a to ni problem. Moje diplomska naloga namreč temelji na proučevanju zaposlenih, njihovega zadovoljstva in nenazadnje organizacijske kulture v organizaciji. V ta namen bom podala le osnovno strukturo zaposlenih v organizaciji.

7.1.1 Visokoizobražena družba

Organizacija X je mlada, a hitro rastoča družba v Sloveniji, kar je prav tako opazno pri zaposlovanju. Na koncu leta 2007 je imela zaposlenih 30 ljudi, zdaj jih zaposluje 47. Zaradi hitre rasti in potrebe po kadrih je uprava organizacije sprejela novo sistematizacijo delovnih mest, ki temelji na poslovnem načrtu in predvidenem nadaljnjem povečanju števila zaposlenih za 30 odstotkov v prihodnjih petih letih.

V Organizaciji X je zaposlenih 53,2 odstotka moških in 46,8 odstotka žensk. Večina zaposlenih je stara med 25-35 let, povprečna starost pa je 31,6 let (glej Slika 7.1).

Slika 7.1: Starostna sestava zaposlenih v Organizaciji X



Vir: Letno poročilo Organizacije X (2009, 66).

Po izobrazbeni strukturi se družba uvršča v vrh slovenskega gospodarstva. Več kot 50 odstotkov zaposlenih ima visokošolsko izobrazbo, več kot osem odstotkov jih ima magisterij ali doktorat (glej Tabela 7.1). S povečevanjem števila zaposlenih se izobrazbena struktura še dodatno zvišuje. Nekateri zaposleni izvajajo nadaljnji študij na magistrski ali doktorski ravni, kar bo v prihodnjih letih že tako nadpovprečno visokoizobrazbeno strukturo še izboljšalo.

Tabela 7.4: Izobrazbena struktura Organizacije X

	Raven po bolonjskih programih	Število zaposlenih na 31.12.2008	Delež
srednješolska izobrazba	5	10	21,3%
višješolska izobrazba	6/2	9	19,1%
visokošolska izobrazba	7	24	51,1%
magisterij znanosti	8/1	2	4,3%
doktorat znanosti	8/2	2	4,3%
Skupaj zaposlenih		47	100%

Vir: Letno poročilo Organizacije X (2009, 66).

7.1.2 Razvoj znanja in kompetenc

Zaposleni cenijo, da podjetje od njih pričakuje strokovnost in samoiniciativnost, hkrati pa jim z ustreznimi organizacijskimi rešitvami oboje tudi omogoča. Družba ima urejeno sistematizacijo delovnih mest, fleksibilen in pregleden sistem nagrajevanja, urejene pogodbene odnose. Skrbi za razvoj perspektivnih kadrov in načrtovanje karier posameznikov, pri čemer so pomembno orodje letni kadrovske razgovori, namenjeni pregledu dela in postavljanju kariernih ciljev.

Visokoizobraženi zaposleni se tako zaradi potreb podjetja kot zaradi lastnih kariernih ambicij nenehno izobražujejo. Sredstva za izobraževanje je družba v letu 2008 glede na leto poprej skoraj potrojila (Letno poročilo Organizacije X 2009, 67).

7.1.3 Prostočasne ugodnosti

Motivacija in spodbude za učinkovito delo, ki pogosto zahteva tudi časovno fleksibilnost zaposlenih, niso omejeni le na ustrezno finančno nagrajevanje in emocionalne spodbude na delovnem mestu, temveč se povezujejo tudi z omogočanjem kakovostnega preživljanja prostega časa zaposlenih. Za šport in rekreacijo zaposlenih, ima družba najet stalen termin v dvorani za skupinske športe, omogoča jim pridobitev brezplačnih kart za uporabo savne,

fitnesa, plavanja. Zaposleni se udeležujejo zimskih in poletnih športnih iger in imajo organizirane tudi svoje interne skupinske športne in družabne dogodke (Letno poročilo Organizacije X 2009, 69).

7.2 METODOLOGIJA

7.2.1 Namen in cilj raziskovanja

Raziskava je sistem zbiranja informacij za opisovanje, primerjanje ali razlaganja znanja ali vedenja. Raziskava vsebuje postavitev cilja raziskovanja, zbiranja podatkov, oblikovanja raziskovanja, pripravo veljavnih in zanesljivih podatkov, obdelavo in analizo pridobljenih podatkov ter poročanje o dobljenih rezultatih (Fink 1995, 1).

Ticehurst in Veal (2000,2) definirata raziskavo kot »sistematičen pazljiv vprašalnik ali preiskavo za odkritje novih informacij ali odnosov in razširiti/preveriti znanje za določen namen«. Za odkritje novih informacij in odnosov, pa obstajajo številne preiskovalne dejavnosti¹⁴.

Vsaka organizacija ima svojo kulturo. Namen in cilj moje diplomske naloge je tako raziskati in ugotoviti trenutno prevladujočo organizacijsko kulturo v organizaciji ter ugotoviti kakšno kulturo si zaposleni želijo v prihodnosti. Podati želim glavne razlike med trenutno in pričakovano organizacijsko kulturo ter navesti predloge vodstvu za morebitno izboljšavo le te.

Za lažji potek same raziskave in interpretacije pridobljenih rezultatov sem si že v samem začetku postavila tri hipoteze:

Hipoteza 1: V organizaciji X je prevladujoči tip organizacijske kulture KLAN.

Hipoteza 2: Vodstvo daje velik pomen organizacijski kulturi, vlaga veliko truda v boljše delovanje organizacije in njenih zaposlenih.

Hipoteza 3: Zaposleni so zadovoljni z obstoječo organizacijsko kulturo v organizaciji.

Podatke sem zbirala s pomočjo kvantitativne in kvalitativne analize. Če izhajam iz Ticehurst-a in Veal-a (2000, 20-21), ki pravita, da se kvantitativna in kvalitativna metoda dopolnjujeta in da mora kvantitativna metoda sloneti na predhodno opravljene kvalitativni analizi, lahko

¹⁴ Preiskovalne dejavnosti novinarjev, detektivov, managerjev, študentov, itd. (Ticehurst 2000, 2).

razumemo, da brez uporabe obeh metod ne moremo govoriti o zanesljivih rezultatih. V ta namen je zaradi lažje interpretacije dobljenih rezultatov raziskovalni del diplomskega dela razdeljen v dva dela, pri katerem v prvem, kvantitativna analiza, predstavim rezultate lastne raziskave, pridobljene z anketnim vprašalnikom v Organizaciji X. V drugem delu, kvalitativna analiza, pa sem predhodno opazovala delovanje organizacije, opravila intervju z vodjo enega izmed oddelkov znotraj Organizacije X ter uporabila interne vire (organizacijski dokumenti)¹⁵.

7.2.2 KVANTITATIVNA ANALIZA

Kvantitativna analiza ponavadi vključuje statistične analize, ki se nanašajo na numerične dokaze ali na testiranje zastavljenih hipotez. Za zanesljivost rezultatov je potrebno uporabiti veliko število ljudi ali organizacij in nujna uporaba računalnika za analizo podatkov. Podatki so lahko pridobljeni iz anketnih vprašalnikov, iz opazovanja ali sekundarnih podatkov (Ticehurst in Veal 2000, 20-21).

Anketni vprašalnik je orodje preko katerega ljudje odgovarjajo na vprašanja v točno določenem vrstnem redu in je v organizacijah napogosteje uporabljena metoda za pridobivanje željenih podatkov (Gray 2004, 187-188).

7.2.2.1 Anketni vprašalnik po Cameron in Quinn-u - OCAI

Kot glavni temelj za ugotavljanje organizacijske kulture v Organizaciji X in njene analize, sem uporabila anketni vprašalnik povzet po Cameron-u in Quinn-u (2006, 23). OCAI¹⁶ vprašalnik se uporablja za analiziranje organizacijske kulture, ki jo zaposleni v organizaciji trenutno zaznavajo in obenem meri katero kulturo bi zaposleni v prihodnosti raje občutili (Cameron in Quinn 2006, 23). Za OCAI vprašalnik sem se odločila predvsem zaradi širokega spektra dimenzij, ki jih le ta vključuje (glej naslednja stran) in zaradi omogočanja merjenja tako trenutne, kot tudi željene organizacijske kulture.

¹⁵ S tem vrstnim redom predstavitve, kvantitativne in kvalitativne analize, morda nekoliko nasprotujem predhodno podani teoretični podlagi Ticehurst in Veal-a (2000), vendar zaradi lažje interpretacije dobljenih rezultatov, prvotno predstavim rezultate anketnega vprašalnika in nato le te vključim v interpretacijo kvalitativne analize.

¹⁶ »Organizational Culture Assessment Instrument« (Cameron in Quinn 2006, 23).

OCAI vprašalnik (glej Priloga A) je razdeljen v šest sklopov različnih dimenzij, s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo, in sicer (Cameron in Quinn 2006, 26-29): 1. **Splošne karakteristike podjetja** (Dominant characteristics), 2. **Stil vodenja** (Organizational Leadership), 3. **Sistem ravnanja z zaposlenimi** (Management of Employees), 4. **»Lepilo organizacije«** (Organization Glue), 5. **Strateški poudarki** (Strategic Emphases) in 6. **Kriteriji uspeha** (Criteria of Success).

V vsakem sklopu se najprej ocenjuje za sedanje stanje in v drugem stolpcu za prihodnje oziroma željeno stanje. Vsak od šestih sklopov pa vsebuje štiri trditve, ki označujejo določen tip organizacijske kulture. Trditev pod **A** predstavlja kulturo **Klana**, trditev pod **B** predstavlja **Adhoc**, trditev pod **C** predstavlja kulturo **Trga** in trditev pod **D** kulturo **Hierarhije**. Med te trditve v vsakem sklopu zaposleni poljubno razdelijo 100 točk med štiri alternative glede na to, katera trditev je najbližje opisu njihove organizacije itd., dokler se ne razdeli vseh 100 točk.

Po opravljenem anketiranju je bilo potrebno od vsake ankete posamezno sešteti vsoto točk za alternativo A, B, C in D ter nato izračunati povprečje za vsako od alternativ za Sedaj in nato še za Prihodnost. Seštevke oziroma povprečje alternativ A, B, C in D opisuje določen tip organizacijske kulture, ki nam omogoča ugotovitev tipa organizacijske kulture kateri pripada proučevana organizacija.

7.2.2.2 Populacija

Anketa je bila izvedena v Organizaciji X, maja 2009. V svoji analizi sem želela zajeti celotno populacijo organizacije, vendar je bilo v času anketiranja z dela odsotnih 5 zaposlenih. Od vseh 47 zaposlenih v Organizaciji X sem za analizo organizacijske kulture dobila 42 pravilno rešenih anket, kar znaša 89% celotne populacije.

7.2.2.3 Rezultati na podlagi anketnega vprašalnika

Kot sem že prej na kratko opisala, je kot prvi korak pri analizi vprašalnika potrebno sešteti vse odgovore alternative A, posebjaj za sedanjost in posebjaj za prihodnost. Vsoto nato delimo s 6 (vprašalnik vsebuje šest sklopov), da dobimo povprečje za alternativo A za stanje v podjetju za posameznika. Enak postopek uporabimo še za B, C in D alternativo. Končni rezultat nam

da povprečje odgovorov za A, B, C in D. V drugem koraku je potrebno sešteti vse povprečne vrednosti alternativ A, B, C in D vsakega vprašalnika tako za sedanost kot prihodnost ter jih deliti s številom upoštevanih anketnih vprašalnikov (v mojem primeru je 42 anketnih vprašalnikov), tako da dobimo povprečno vrednost A, B, C in D alternativ. V tretjem in zadnjem koraku na podlagi povprečij narišemo graf, ki nam zelo nazorno pokaže, kateri je trenutno prevladujoči tip organizacijske kulture v organizaciji in kateri je željeni v prihodnosti.

7.2.2.3.1 Sedanja in željena organizacijska kultura v Organizaciji X

Glavni namen uporabe in analize anketnega vprašalnika po Cameron-u in Quinn-u (2006), je bil ugotoviti sedanjo in željeno organizacijsko kulturo v Organizaciji X. Vprašalnik se mi je zdel primeren, ker zajema vse sprektre delovanja organizacije. V nadaljevanju bom najprej pojasnila sedanjo in željeno organizacijsko kulturo v Organizaciji X kot celoto, nato pa še nihanje kultur med posameznimi dimenzijami merjenja (šest sklopov). V nadaljevanju Graf 7.1 predstavlja trenutno in željeno organizacijsko kulturo v Organizaciji X, Tabela 7.1 (na naslednji strani) pa prikazuje dobljene rezultate za vsako kulturo, tako za sedanost kot prihodnost.

Graf 7.1: Tip organizacijske kulture v Organizaciji X

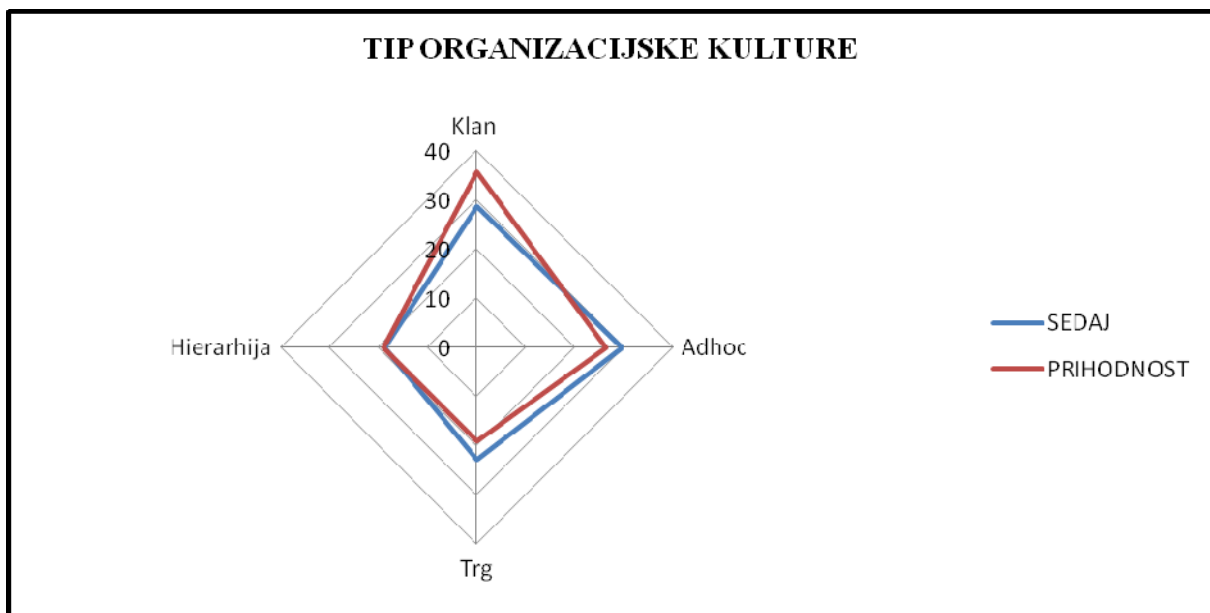


Tabela 7.5: Seštevek povprečij alternativ (A, B, C in D) za sedanjost in prihodnost

	(A) Klan	(B) Adhoc	(C) Trg	(D) Hierarhija
Sedaj	28,80	29,67	22,81	18,72
Prihodnost	35,66	26,33	18,97	19,04
Razlika	6,87	3,34	3,84	0,31

A) SEDANJA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pred samim začetkom anketiranja sem imela možnost opazovati Organizacijo X od znotraj, saj sem tudi sama del nje. Bolj ko sem se trudila in hotela podati lastno mnenje, katero kulturo bi ji pripisala, sem na koncu vedno kolebala med dvema. Kot je razvidno iz Tabele 7.5 in Grafa 7.1, zdaj vem, zakaj. Tudi ostali zaposleni čutijo enako. V Organizaciji X je mogoče občutiti dve dominantni kulturi, in sicer, največ točk so zaposleni namenili kulturi **Adhoc** z 29,67 točkami in le malo za tem ji sledi kultura **Klana** z 28,80 točkami. Z 22,81 točkami jima tako sledita še kultura Trga in kultura Hierarhije z 18,72 točkami. Če na tem mestu še enkrat povzamemo teorijo, ki trdi, da je za organizacijo z Adhoc kulturo značilno dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje ter da se delavci izpostavljajo in sprejemajo tveganja, voditelji pa so inovatorji, pripravljeni tvegati. Dolgoročni usmeritvi pa sta rast in pridobivanje novih zmožnosti (Cameron in Quinn 2006, 43-45), potem bi lahko za Organizacijo X vsekakor dejali, da je tako, kajti organizacija je mlada in je v fazi razvijanja ter dinamična in pripravljena na hitre spremembe. Kultura Klana, ki se je znašla na drugem mestu po mnenju zaposlenih, pa sporoča, da je organizacija prijazno delovno okolje, kot velika družina ter da si ljudje delijo dobro in zlo. Vodje so mentorji in očetovske osebnosti. Organizacijo povezujeta pripadnost in tradicija. Zavzetost je velika in največ veljajo timsko delovanje, sodelovanje in soglasje. (Cameron in Quinn 2006, 41-42) To pomeni, da se zaposleni počutijo lagodno v organizaciji in da se med zaposlenimi ustvarjajo prijateljski stiki in ne le hierarhični odnosi. Zaposleni so drug drugemu v pomoč, če je to potrebno.

B) ŽELJENA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pri željeni organizacijski kulturi v Organizaciji X so zaposleni daleč največ točk namenili kulturi **Klana**, 35,66 točk. Nad rezultatom nisem presenečena, saj je že sedaj zelo dobro občutiti prisotnost te kulture in želja zaposlenih je, da bi v organizaciji vladali prijazni delovni pogoji, timsko delo in sodelovanje. S skoraj 10 točkami manj, ji sledi kultura Adhoc, kar bi pojasnila s tem, da so delavci navajeni trenutne kulture in načina dela, zato je imela še vedno

velik vpliv pri njihovem ocenjevanju. Delavci si najmanj želijo občutiti kulturo Hierarhije, ki so ji namenili 19,04 točk in kulturo Trga, kateri pa so namenili samo 18,97 točk. Iz tega lahko sklepamo, da zaposleni nočejo med sodelavci občutiti samo tekmovalnosti in zgolj formalnih odnosov ter pravila, ki bi nadzorovala organizacijo.

C) RAZHAJANJA MED SEDANJO IN ŽELJENO ORGANIZACIJSKO KULTURO

Med sedanjo in željeno organizacijsko kulturo v Organizaciji X ni bistvenih razhajanj, če pogledamo vrstni red kultur. V Tabeli 7.5, lahko opazimo, da se med sedanjim in željenim stanjem zamenjata položaja kulture Klana in kulture Adhoc. Pri sedanjem stanju prihaja do razhajanja med njima za samo 0,87 točke, kar je manj kot ena sama točka, zato lahko sklepamo, da sta si kulturi skoraj enakovredni in tako obe zelo močno prisotni v proučevani organizaciji. Pri željenem stanju bi veliko raje videli kulturo Klana in veliko manj kulturo Adhoc, saj je med njima razlike za kar 9,33 točk, kar je skoraj 10 točk.

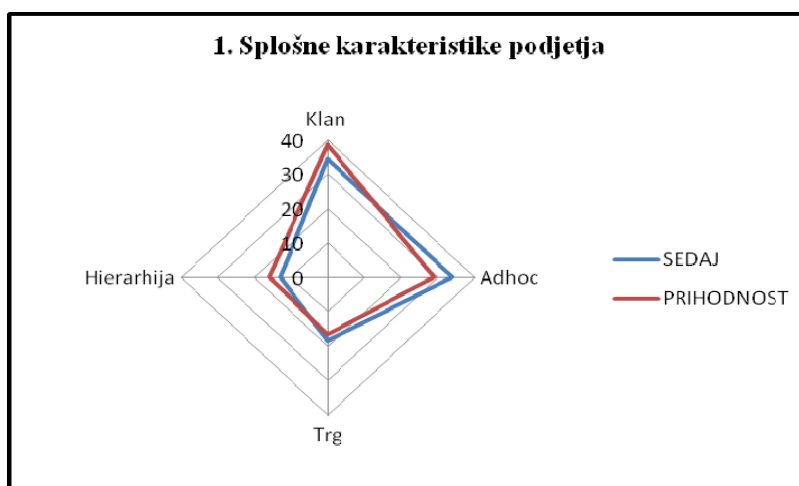
7.2.2.3.2 Razmejitev rezultatov na šest dimenzij analiziranja kulture v organizaciji

V naslednjem delu diplomske naloge bom poskušala prikazati ali posamezne dimenzije dajo enako sliko končnih rezultatov, kot sem jih v prejšnji točki pojasnila za celotno organizacijo. Prikazala bom sedanjo in željeno kulturo za vsako od šestih dimenzij posebej.

1. Splošne karakteristike podjetja (Dominant characteristics)

Pri splošnih karakteristikah podjetja so zaposleni največ točk tako za sedanost kot tudi za prihodnost namenili kulturi Klana. Pri sedanosti zaposleni zaznavajo kulturo Klana samo za manj kot eno točko močnejše kot kulturo Adhoc. Zaposleni v takšni organizaciji so pripravljene sprejemati tveganja, biti dinamični, samostojni, sodelovati v timu in si medsebojno pomagati. Potrebno se je prilagajati za vsako stvar in vsakega partnerja posebej. Prav Adhoc kultura je znana po svoji naravi hitrega spreminjanja in prilagajanja na nove spremembe, kar je prav tako pomembno za Organizacijo X, ki je še vedno v fazi rasti. Zaradi dejavnosti s katero se organizacija ukvarja so zaposleni še posebej izpostavljeni tveganju in hitremu spreminjanju na trgu, kar pa pomeni, da sta natančnost in zbranost nuja vseh zaposlenih. Glej Graf 7.2 v nadaljevanju.

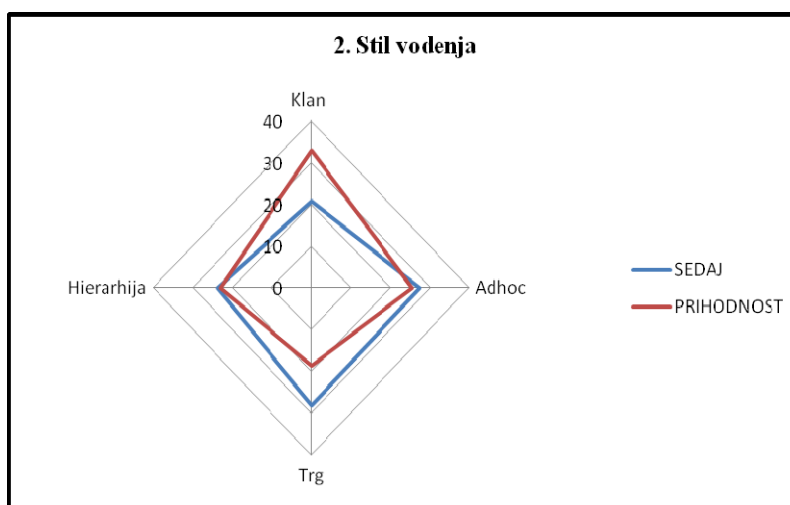
Graf 7.2: 1. Splošne karakteristike podjetja



2. Stil vodenja (Organizational Leadership)

Pri stilu vodenja trenutno v organizaciji izstopata kultura trga in kultura Adhoc, kar pa je veliko nasprotje od tega kar si zaposleni želijo, to je kultura Klana (glej Graf 7.3). Voditelji so naravnani na izide in stremijo k ciljem. Vsi se zavzemajo, da bi organizacija bila ugledna in uspešna, dolgoročno pa štejeta le konkurenčno delovanje in doseganje merljivih ciljev. Uspeh sta tržni delež in prodiranje na tržišče. Štejejo konkurenčne cene in vodilna vloga na tržišču. A delavci si v prihodnosti želijo vodstvo, ki bi bilo nagnjeno k mentorstvu in svetovanju ter da bi bolje koordiniralo in organiziralo delo.

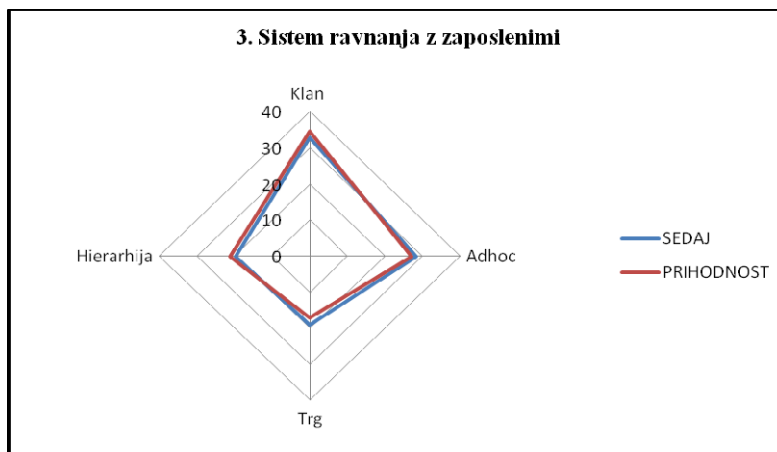
Graf 7.3: 2. Stil vodenja



3. Sistem ravnanja z zaposlenimi (Management of Employees)

Pri sistemu ravnanja z zaposlenimi so zaposleni v obeh primerih, sedaj in za prihodnost, namenili največ točk kulturi Klana (glej Graf 7.4). V obeh primerih jima prav tako sledi na drugem mestu kultura Adhoc. Ker ne prihaja do velikih sprememb na obeh straneh, lahko sklepamo, da so zaposleni zadovoljni z sedanjim stanjem. Želijo predvsem vodenje, ki podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodji. Prav tako pa je bilo možno opaziti med zaposlenimi, da pogrešajo jasno definiran sistem nagrajevanja, kdaj in kdo si kakšno nagrado zasluži.

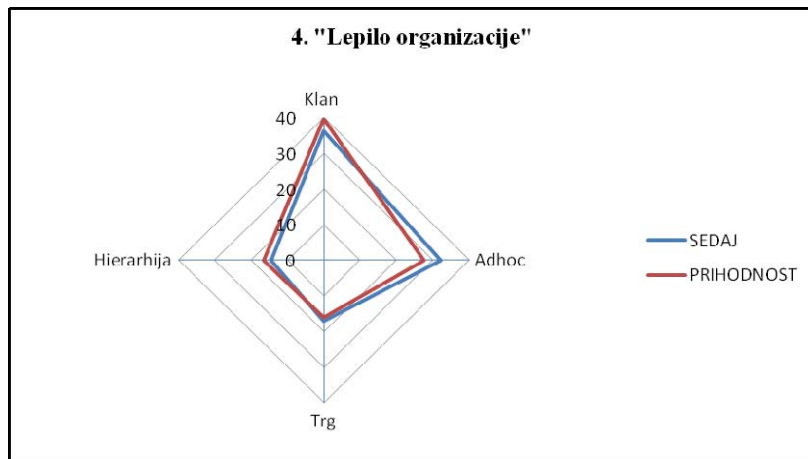
Graf 7.4: 3. Sistem ravnanja z zaposlenimi



4. »Lepilo organizacije« (Organization Glue)

Zaposleni menijo, da je »lepilo organizacije« oziroma to, kar organizacijo drži skupaj, predanost organizaciji in medsebojni odnosi. Veliko zaposlenih je popolnoma predanih organizaciji, saj ostajajo v njej do poznih večernih ur ali celo delo odnesejo s seboj domov, kar pa prinaša izmučenost zaposlenih in preobremenjenost nekaterih. Kljub vsemu so zaposleni največ točk, tako za sedanje in prihodnje, željeno stanje, namenili kulturi Klana, katera stremi k prijaznemu delovnemu okolju (glej Graf 7.5).

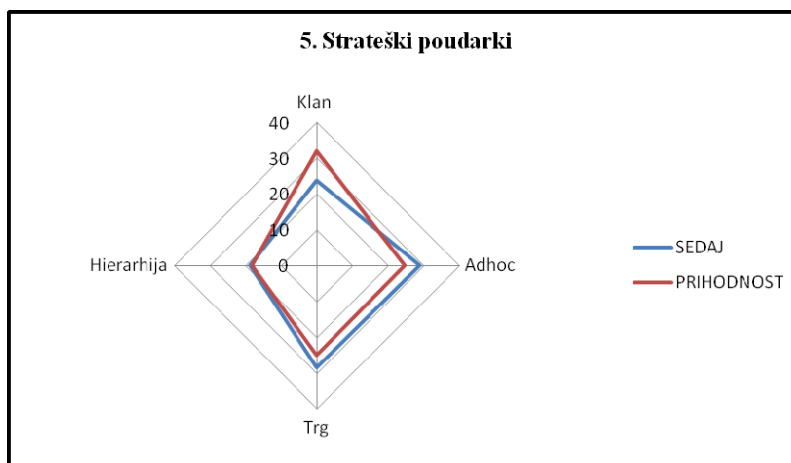
Graf 7.5: 4. »Lepilo organizacije«



5. Strateški poudarki (Strategic Emphasis)

Organizacijo v sedanosti zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Prodiranje na nove trge in doseganje novih uspehov ter ciljev je trenutno tisto kar je najbolj pomembno. Značilni za takšno ravnanje sta Adhoc kultura in kultura Trga, katerima so zaposleni namenili največ točk za sedanje stanje (glej Graf 7.6). Želja zaposlenih za prihodnost je, da bi organizacija več vlagala v razvoj zaposlenih in posvečala večjo pozornost sodelovanju med nadrejenimi in podrejenimi ter cenila zaupanje in odprtost.

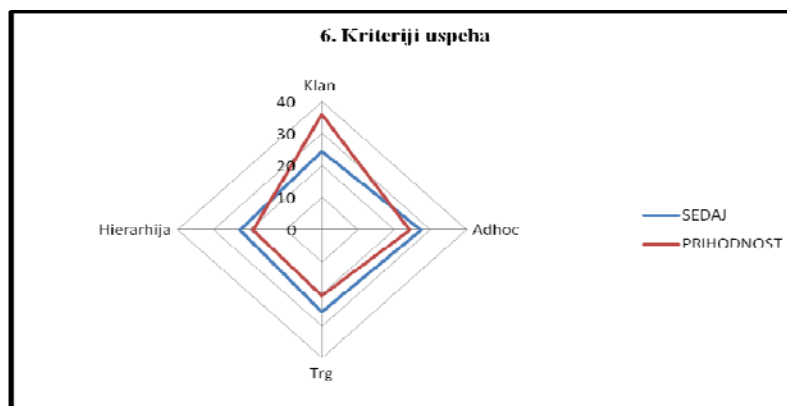
Graf 7.6: 5. Strateški poudarki



6. Kriteriji uspeha (Criteria of Success)

Pri določanju prevladujoče kulture ni bilo zaznati bistvenih razlik med vsemi štirimi kulturami (glej Graf 7.7), vendar sta največ točk prejeli kultura Adhoc in kultura Trga, za katerima pa zelo malo zaostajata kultura Klana in kultura Hierarhije. Zaposleni tako kot glavno točko kriterijev uspeha razumejo, kadar je organizacija med prvimi na trgu, ki ponuja najboljše produkte za najboljšo ceno. Uspeh vidijo takrat, kadar zmagajo na trgu in premagajo konkurente. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha, vendar brez nenehnega usposabljanja zaposlenih, skrbi za njih ter nenehnega planiranja tudi to ni mogoče. Zaposleni pa so mnenja, da je skrb za zaposlene, uvajanje timskega dela in doseganje predanosti, izhodišče boljše prihodnosti, kajti več kot bodo vodje vlagali v motiviranje in nagrajevanje zaposlenih, tem bolj uspešno in kvalitetno bo opravljeno delo.

Graf 7.7: 6. Kriteriji uspeha



V povprečju je organizacijska kultura Organizacije X glede na posamezne dimenzije skladna z osnovnim tipom organizacijske kulture. Do največjih razlik prihaja samo pri Stilu vodenja, kjer občutno izstopa kultura Trga. V vseh dimenzijah se največkrat pojavi prisotnost kulture Adhoc in kulture Klana. Zaposleni so v veliki meri zadovoljni s kulturo, ki jo zaznavajo trenutno, vendar bi v prihodnosti veliko raje zaznavali samo kulturo Klana (glej Tabela 7.5).

7.2.3 KVALITATIVNA ANALIZA

Ena od glavnih predpostavk kvalitativne analize je ta, da je realnost grajena socialno in subjektivno in ne kot objektivno določena. Kvalitativna analiza tako omogoča pridobivanje velikega števila informacij preko vodenja intervjujev, opazovanja zaposlenih in internih

dokumentov. Ker je ta vrsta raziskave veliko bolj fleksibilna je lahko tudi sam raziskovalec na ta način veliko bolj vpet v sam proces raziskovanja, saj mu omogoča večje razumevanje izkušenj posameznikov (Ticehurst in Veal 2000, 94-95).

7.2.3.1 Interni dokumenti

Ticehurst in Veal (2000, 83) sta mnenja, da so interni dokumenti lahko važen vir informacij pri raziskovanju organizacije. Vsaka organizacija hrani zbor vseh internih dokumentov, ki pa niso vedno vsem vidni znotraj organizacije¹⁷.

Kot omenjata Ticehurst in Veal (2000, 83) so interni dokumenti zelo dober vir informacij, preko katerih lahko dobimo vpogled v samo delovanje organizacije. Ker sem sama prav tako zaposlena v proučevani organizaciji, sem imela dostop do nekaterih dokumentov, ki so mi podali lažjo sliko razumevanja organizacije¹⁸. V veliko pomoč pri dobivanju vseh potrebnih internih informacijah mi je bila Služba za upravljanje s človeškimi viri, marketing in odnose z javnostmi, ki je bila v organizaciji ustanovljena komaj v začetku letošnjega leta 2009. Menim, da je Organizacija X z ustanovitvijo te službe naredila velik korak za zaposlene,, kajti Služba za upravljanje s človeškimi viri, marketing in odnose z javnostmi vlaga veliko truda v boljše informiranost zaposlenih o tem, kaj se z organizacijo dogaja, tako na zunaj kot navznoter.

7.2.3.2 Intervju

Intervju je pogovor med ljudmi, pri katerem ima ena osebo vlogo raziskovalca (Gray 2004, 213). Lahko se uporablja na dva načina: dokončan s strani izvajalca intervjuja ali dokončan s strani intervjuvane osebe. Pri prvem primeru izvajalec intervjuja intervjuvani osebi prebere zastavljena vprašanja in med tem ko intervjuvana oseba odgovarja na vprašanja ga ta snema, pri drugem primeru pa intervjuvana oseba prejme vprašalnik in sama pisno odgovori nanje (Ticehurst in Veal 2000, 137).

¹⁷ Pod interne organizacijske dokumente se lahko štejejo: kadrovska evidenca zaposlenih, kolektivna pogodba, pravilniki, finančni prihodki in odhodki organizacije, bilančno stanje organizacije, sistematizacija delovnih mest, brošure, letna poročila itd. (Ticehurst and Veal 2000, 83).

¹⁸ Letno poročilo družbe, kolektivna pogodba, določene kadrovske podatke (izobrazba in starost zaposlenih), sistematizacija delovnih mest, medmrežje, interna glasila itd.

Ticehurst in Veal (2000, 143) poudarjata, da mora biti oblika intervjuja izvajanega znotraj organizacije posebej prilagojena glede na namen, ki ga želimo raziskati in potrebe organizacije.

V Organizaciji X sem opravila intervju z osebo, katere ime bo v nadaljevanju prav tako prikrito zaradi želje po anonimnosti. Povzela bom najin intervju ter osebo imenovala kar XY. Ker vem, da so v Organizaciji X zelo zaposleni in si le težko vzamejo čas znotraj delovnega časa, sem se odločila za drugi primer intervjuja, ki ga navajata Ticehurst in Veale (2000, 137). Osebi XY sem predala vprašanja v pisani obliki in ji pustila čas, da sama odgovori na zastavljena vprašanja (glej Priloga B).

Oseba XY je visoko usposobljen kader in opravlja delo vodje enega izmed oddelkov v Organizaciji X. Na tem delovnem mestu je zaposlena 3,5 let, kar je enako kot čas njene zaposlitve v tej organizaciji, od vseh 9 let delovnih izkušenj, ki jih ima. Povprašala sem jo, kaj razume pod terminom organizacijska kultura in kako zaznava le to v svoji organizaciji. Pod terminom organizacijska kultura razume kulturo kot vrednote, vedenje, običaje, obrede, jezik in način oblačenja. Oseba XY je z organizacijsko kulturo v organizaciji zadovoljna, se pa zaveda, da se lahko kultura zelo hitro spreminja, saj se organizacija zelo hitro širi in razvija z njo, prav tako vse vrednote, običaji itd. »Z eno besedo, je dobra«, pravi oseba XY o organizacijski kulturi v Organizaciji X. Na vprašanje o prisotnosti formalnih in neformalnih dogodkov, se je oseba zelo razpisala, zato predvidem, da je zelo zadovoljna, saj imajo veliko formalnih in neformalnih dogodkov¹⁹. »Takšni dogodki še bolj pozitivno pripomorejo k dobremu vzdušju znotraj organizacije, saj se zaposleni še bolj med seboj povezujejo«, še pravi oseba XY.

Nadalje me je zanimalo, kaj so najpomembnejše vrednote zaposlenih in kako poteka motiviranje zaposlenih v organizaciji. »Najpomembnejše vrednote so samoiniciativnost, prilagodljivost, lojalnost in pripadnost, motiviranost, spoštovanje, sodelovanje, vzpodbujanje in timsko delo« (2009), je dejala oseba XY. Da pa zaposleni res osvojijo te vrednote jih motivirajo s priznanjem (pohvalo), dodatnim usposabljanjem, zanimivim delom, odgovornostjo in osebno rastjo. Je pa oseba XY mnenja, da bi bilo potrebno izboljšati proces

¹⁹ Oseba XY pravi: »Pogostokrat praznujemo rojstne dneve, za novo leto imamo svečano večerjo. Organizirane so letne in zimske športne igre. Udeležujemo pa se tudi raznih Maratonov in drugih športnih prireditev.«

motiviranja, na primer z uvedbo variabilnega dela plače, z večjo možnostjo napredovanja, plačo, dodatno nagrado in vsekakor z jasno zastavljenimi cilji.

Pravtako me je zanimalo, kakšen odnos ima oseba kot vodja s sodelavci (podrejenimi). »Sodelavci potrebujejo direktive, vendar le do določene meje« (2009), pravi oseba XY. Svoje sodelavce torej usmerja, kako in kaj delati, vendar jih tudi pusti, da so pri svojem delu samostojni in samoiniciativni. Prav tako ima s svojimi podrejenimi formalne in neformalne odnose, saj se obračajo nanjo z delovnimi kot tudi z nedelovnimi problemi.

Kot zanimivost me je zanimalo, ali po njenem mnenju organizacijska kultura vpliva na uspešnost Organizacije X. Oseba XY (2009) pravi: »Da, absolutno! Naša organizacija opravlja delo, kjer so zaposleni edini in največji kapital. Pri tem je še kako pomembno, da je organizacijska kultura 'dobra', odnosi med zaposlenimi čimboljši, vrednote visoke in motiviranost prav tako. In vse to predstavlja konkurenčno prednost organizacije.«

Kot zadnje me je zanimalo, kaj so po njenem mnenju največje prednosti in pomanjkljivosti v organizaciji, kjer dela. Kot največjo prednost organizacije je navedla zaposlene in njihove kvalitete, saj brez sposobnega in visokokvalificiranega kadra organizacija ne bi bila uspešna, kot je. Kot največjo pomanjkljivost pa navaja, da vodstvo premalo ceni to, kar je največja prednost organizacije.

7.2.3.3 Opazovanje

Opazovanje ima veliko prednost diskretnosti in nevsiljivosti raziskovalca. Diskretno opazovanje vsebuje zbiranje informacij o zaposlenih brez njihove vednosti. Vendar pri tem bi lahko postavili veliko etičnih vprašanj²⁰, kajti kadar se zaposleni zavedajo prisotnosti raziskovalca, lahko le ti v tem času spremenijo način obnašanja, kar pa lahko privede do napačne interpretacije raziskovanja (Ticehurst in Veal 2000, 48).

Strukturirano opazovanje je vizualno zbiranje podatkov, pri čemer se opazovalec fokusira samo na specifična dejanja ali karakteristike (Fink 1995, 46).

²⁰ Opazovanje je uporabna tehnika le takrat, ko se bodo zaposleni zavedali prisotnosti raziskovalca, vendar to ne bo vplivalo na njihovo spremenjeno obnašanje.

Opazovanje je lahko bolj uspešno, kadar raziskujemo obnašanje zaposlenih znotraj organizacije, kajti malo je verjetno, da bodo zaposleni intervjuvancu razkrili svoje slabe navade, privrženost varnostnim pravilom na delovnem mestu in točno število delovnih ur, ki jih dnevno opravijo. Za ugotavljanje takšnih stvari je ponavadi potrebno opazovanje – prikrito opazovanje (Ticehurst in Veal 2000, 123).

V Organizaciji X sem del kolektiva že od leta 2008 in sem v tem času bila priča hitremu širjenju organizacije in velikemu porastu števila zaposlenih. Kot notranji opazovalec sem imela možnost opazovati delovno okolje zaposlenih ter arhitekturno postavitev prostora, odnos med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, vedenje zaposlenih (formalni in neformalni odnosi), delovne navade, proces nagrajevanja in motiviranja, izobraževanje zaposlenih, formalne in neformalne dogodke. Ker sem sama ena izmed zaposlenih, me ostali niso dojemali kot opazovalca in s tem tudi njihovo obnašanje ob moji prisotnosti ni bilo spremenjeno, tako da sem lahko dobila realno sliko o njihovem mišljenju in dojemanju organizacije in njihovega počutja v njej.

V organizaciji veliko vlagajo v organizacijsko kulturo in klimo. V maju 2008 je bila tako v organizaciji izvedena raziskava o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, pri kateri so ugotovili, da zaposleni organizacijo dojemajo kot proaktivno in prodorno in da jim veliko pomenijo spoščeno razpoloženje in neformalni odnosi, ki pozitivno vplivajo na opravljanje delovnih nalog in na sodelovanje pri delu. Raziskava je bila izvedena zato, da bi z ustreznimi organizacijskimi orodji lahko še povečali zadovoljstvo zaposlenih. Prav tako pa v tem času v organizaciji poteka ocenjevanje vodij in določenega števila zaposlenih. Namen raziskave je pokazati prednosti in pomanjkljivosti ocenjevanih zaposlenih ter na podlagi tega prikazati kaj morajo izboljšati in kako delovati v odnosu do sodelavcev.

Vodilni tim Organizacije X ima vsak teden sestanek, kjer pregledajo odprte probleme v vsakem oddelku in pripravijo plan za naslednje korake. Prav tako je poskrbljeno za izobraževanje zaposlenih²¹, nagrajevanje, motiviranje podrejenih. Poskrbljeno je tudi za neformalno in formalno druženje, saj so dvakrat letno organizirane letne in zimske športne igre, ki se jih zaposleni zelo radi udeležujejo, saj lahko pri tem združijo »prijetno s koristnim«, kajti kot organizacija tekmujemo proti nasprotnim organizacijam. Ob takšnih

²¹ Interno izobraževanje, seminarji, kongresi itd.

srečanjih pa lahko sklenemo kakšen posel ali pa le novo poznanstvo. Znotraj organizacije je bil v letu 2008 izveden tudi »team building«, pri katerem smo se zaposleni skozi družabne igrice naučili, kako delovati kot tim, prav tako sta bila izvedena že dva kolektivna izleta, pri katerih smo lahko vsaj za dan ali dva pozabili na delo in se družili kot prijatelji. Praznujemo tudi rojstne dneve, naraščaje zaposlenih, posebne dogodke²² itd.

Kljub zgoraj omenjenemu pa je v Organizaciji X možno pri zaposlenih opaziti veliko utrujenost, izčrpanost in preveliko število nadur zaradi hitre rasti organizacije in s tem tudi povečanega obsega dela. Zaposleni so precej omejeni z roki, ki so ponavadi precej kratki, zato večina ostaja na delovnih mestih precej dalj časa, nekateri pa delajo celo čez vikend. Torej dela je vse več in časa vse manj. Zato med zaposlenimi prihaja do izčrpanosti in nezadovoljstva.

7.3 SKLEP IN PRIPOROČILA ORGANIZACIJI

Organizacijska kultura je kompleksen, razširjen, globok in stabilen pojav v organizaciji. Je zgodovinski pojav in ne nastane čez noč. Najpomembnejšo vlogo pri njenem razvijanju oziroma oblikovanju pa imajo ustanovitelji organizacije, ki ne samo da določijo namen delovanja organizacije, ampak izberejo tudi člane organizacije, na katere prenašajo svoje predpostavke in prepričanja o njenem delovanju.

Skozi analiziranje organizacijske kulture v proučevani organizaciji, kjer sem si pomagala tako s kvantitativno kot tudi s kvalitativno analizo, sem prišla do številnih novih ugotovitev.

V Organizaciji X je možno občutiti dve dominantni kulturi, in sicer največ točk so zaposleni namenili kulturi **Adhoc** in le malo za tem ji sledi kultura **Klana**. Ker je organizacija dokaj mlada in še vedno v fazi razvijanja, je za trenutno organizacijsko kulturo, ki jo občutijo zaposleni v organizaciji torej značilno, kot že rečeno v teoretičnem delu, da ima organizacija dinamično, podjetniško, ustvarjalno in vsekakor prijazno delovno okolje ter da se delavci izpostavljajo in sprejemajo tveganje. Voditelji so inovatorji, pripravljeni tvegati in vedno pripravljeni na hitre spremembe, prav tako pa so mentorji in predstavljajo očetovske

²² Na primer novoletno srečanje ipd.

osebnosti. Dolgoročni usmeritvi pa sta rast in pridobivanje novih zmožnosti. Organizacijo povezujeta pripadnost in tradicija, kjer si ljudje delijo dobro in zlo. Zavzetost je velika in največ veljajo timsko delovanje, sodelovanje in soglasje. To pomeni, da se zaposleni počutijo lagodno v organizaciji in da se med zaposlenimi ustvarjajo prijateljski stiki in ne le hierarhični odnosi. Zaposleni so drug drugemu v pomoč, če je to potrebno.

Na tem mestu bi lahko delno zavrnila svojo prvo hipotezo - V organizaciji X je prevladujoči tip organizacijske kulture KLAN. V organizaciji je torej zelo občuten tip kulture Klana, vendar ni dominanten. Zato hipoteze ne morem popolnoma zavrniti in niti potrditi. Zaposleni v organizaciji se zavedajo, da se lahko kultura zelo hitro spreminja, saj se organizacija zelo hitro širi in razvija, z njo pa prav tako vse vrednote, običaji itd. Menijo, da je organizacijska kultura 'dobra', vendar bi se dalo še veliko izboljšati na področju nagrajevanja, motiviranja in definiranja dela. Zaposleni vlagajo velik del sebe v organizacijo, a menijo, da vodstvo to premalo ceni in nagrajuje. Ker že sama kultura Adhoc predstavlja veliko tveganje zaposlenih in s tem tudi stres, je že sama kultura naredila selekcijo, kajti »ali se boš kulturi prilagodil in jo sprejel kot del tebe, ali pa boš šel«.

Ključno pri delovanju organizacije je upoštevati zastavljene roke, saj so bistvo poslovnega delovanja organizacije²³. Ker so cilji in roki v organizaciji ključnega pomena, morajo zaposleni včasih pozabiti kdo so in kaj so ter enostavno slediti zastavljenim ciljem, kajti hierarhija bi na tem mestu bila odveč. Vendar menim, da zaradi vedno večje količine dela in večanja števila zaposlenih vodstvo vedno bolj stremi k hierarhiji. S tem se ustvari veliko nezadovoljstvo, ker imajo zaposleni občutek, da veliko delajo in si odtegujejo svoj prosti čas, ne vedo pa točno, za kaj sploh delajo. Delo vsakega posameznika je po mnenju zaposlenih slabo definirano, saj včasih ne vedo, ali se omenjena naloga nanaša na njega ali na delo njegovega sodelavca, kar pa posledično pomeni, da so vodje slabo seznanjene o tem kaj njihovi podrejeni počnejo.

Zaradi pomanjkanja časa je tudi pretok informacij med oddelki slab, včasih tudi znotraj oddelka. Ker je dela veliko, so zaposleni mnenja, da si ne vzamejo dovolj časa, da se pogovorijo o določenih problemih, posledično pa prihaja do podvajanje dela in napak. Na tem mestu bi zavrnila tretjo hipotezo - Zaposleni so zadovoljni z obstoječo organizacijsko kulturo

²³ Ob nepravem času dostavljeni podatki lahko organizaciji prinesejo veliko finančno škodo.

v organizaciji. Organizacija veliko vlaga v formalno in neformalno druženje zaposlenih, s čemer je vsak zaposleni zadovoljen, saj mu to omogoča boljše počutje v sami organizaciji in ohranjanje dobrih odnosov, vendar bi kljub vsemu radi občutili večjo motivacijo in nagrajevanje zaposlenih v obliki finančne in emocionalne motivacije, kot je vzpodbuda s strani nadrejenih in tudi ostalih sodelavcev za dobro opravljeno delo in ne le iskanje napak. Organizacija ima veliko število zaposlenih, ki so sposobni, visoko kvalificirani, željni dela in željni razvoja, le opaziti jih je potrebno.

Organizacija X kaže veliko zanimanje za organizacijsko kulturo in klimo znotraj organizacije, saj sta bile v roku dveh let opravljene že dve raziskavi o merjenju klime in zadovoljstva znotraj organizacije. Na tem mestu bi lahko potrdila svojo drugo hipotezo - Vodstvo daje velik pomen organizacijski kulturi, vlaga veliko truda v boljše delovanje organizacije in njenih zaposlenih. Organizacija z vsemi raziskavami kaže zanimanje za počutje zaposlenih in klimo v organizaciji, vendar menim, da je bilo zaradi pomanjkanja časa na tem področju narejenih zelo malo sprememb. Menim, da vodje izboljšujejo sistem motiviranja svojih podrejenih, saj jih vzpodbujajo k tekmovalnosti, samoiniciativnosti, natančnosti in opravljanju dela z večjim zanimanjem. Organizacija se na tem področju razvija v pravo in željeno smer, vendar potrebuje čas zaposlenih, tega pa primanjkuje.

Na podlagi empiričnega dela sem tako prišla do spoznanja, da v vsaki organizaciji osnovne vrednote, načela in norme, v glavnem sestavine organizacijske kulture ne morejo biti posvem usklajene. Vedno so razhajanja med trenutnim in željenim stanjem v organizaciji. Menedžment v organizaciji se mora zavedati pomena moči organizacijske kulture in si prizadevati, da ugotavlja neskladja in da ukrepa v smeri krepite skupnih vrednot organizacije, ki prispevajo k razvoju ustrezne organizacijske kulture.

Menim, da ima Organizaciji X veliko možnosti za vzpostavitev močne kulture, kjer bodo vsi zaposleni zadovoljni, kajti zaposleni so tisti, ki tvorijo organizacijo in tisti, zaradi katerih je organizacija uspešna. Že tekom predstavitve raziskave je bilo možno zaslediti, da so zaposleni dokaj zadovoljni v organizaciji in da se v njej dobro počutijo, vendar mislim, da se lahko organizacijska kultura v tej organizaciji še izboljša.

Organizaciji predlagam izboljšave predvsem na naslednjih področjih:

- **sistema nagrajevanja in motiviranja** – delavci bi dosegali boljše rezultate, če bi boljše opravljeno delo prineslo ustrezno nagrado, npr. variabilni del plače. S tem bi se povečalo tekmovanje med zaposlenimi in večja prizadevnost za doseganje zastavljenih ciljev. Ker zaposleni pri svojem delu veliko tvegajo in morajo biti zelo precizni ter dosledni, menim da bi morali vodje večkrat pohvaliti svoje podrejene za dobro opravljeno delo in ne le grajati ob nastalih napakah.
- **slab pretok informacij** – slaba informiranost in s tem povezana komunikacija ima pomemben vpliv na motiviranost zaposlenih. Včasih nastane slab pretok informacij med oddelki ali celo v posameznem oddelku, kajti ali se določena stvar pozabi in se ne preda naprej zaradi pomanjkanja časa ali pa celo ključni zaposleni niso vpleteni v pretok nujnih informacij. Menim, da bi vodje morale posvetiti več pozornosti informiranju svojih podrejenih in s tem vzpostaviti boljše odnose.
- **(ne)poznavanje ciljev organizacije** – zaposleni včasih samo opravljajo naloženo delo ne da bi vedeli, zakaj to sploh počnejo. Menim, da so zaposleni slabo seznanji s cilji in vizijo organizacije. Jasna predstavitev ciljev in vizije organizacije bi bistveno povečala motivacijo, saj poznavanje skupnih ciljev pripomore k oblikovanju posameznikove pripadnosti organizaciji. Občutek, da so organizaciji koristni in da pomagajo pri doseganju skupnih ciljev, bo povzročilo, da bodo zaposleni pripravljeni prispevati največ, kar je v njihovi moči.
- **sistematizacija delovnih mest** – pred kratkim je bila v organizaciji oblikovana nova sistematizacija delovnih mest, v kateri je jasno definirano, kaj so delovne naloge vsakega delovnega mesta, vendar je med zaposlenimi še vedno možno opaziti, da posameznik ne ve, kaj so njegove naloge in kaj naloge sodelavca. V ta namen predlagam, da se vodje bolje seznanijo z delovnimi nalogami vsakega posameznika in v skladu s tem opravljanjem le teh.
- **raziskave organizacijske kulture in klime** – menim, da organizacija veliko vlaga v raziskovanje organizacijske klime in kulture organizaciji ter zadovoljstvo zaposlenih, vendar je bilo izvedenih zelo malo sprememb. V ta namen vodjem predlagam realizacijo dobljenih rezultatov v doglednem času, kajti bolj ko se oddaljujemo od analize pridobljenih podatkov, manj je verjetno, da bomo kaj izboljšali.

Vse te spodbude, rešitve in priporočila lahko pomagajo izboljšati organizacijsko kulturo, vendar spremembe potrebujejo sodelovanje vseh zaposlenih, kajti vzpostavitev in vzdrževanje dobrih odnosov do sodelavcev, nadrejenih ali podrejenih, ter v povezavi s tem tudi zadovoljstvo in motivacija za dobro opravljeno delo, je dolgotrajen proces. Zavedati se moramo, da je spreminjanje kulture dolgotrajen proces in bo potrebno vanjo vložiti veliko truda, zato ne smemo takoj odnehati, kajti rezultati se bodo pokazali šele čez čas.

8 ZAKLJUČEK

Organizacijska kultura je neoprijemljiv pojem in se je navadno niti ne zavedamo, zato ima tudi vrsto različnih opredelitev. Vsekakor pa velja neko skupno prepričanje, da organizacijsko kulturo sestavljajo skupne vrednote, običaji, prepričanja, filozofije in zgodbe. Lahko bi rekli, da kulturo sestavljajo ljudje, člani organizacije. Tako so različni posamezniki, so si prav tako različne organizacije, ki oblikujejo organizacijsko kulturo.

V organizaciji se lahko zaradi različnih dejavnikov pojavi potreba po spreminjanju organizacijske kulture. Spreminjanje obstoječe kulture je lahko zelo težavno in včasih zelo neuspešno, vendar skoraj v vsaki kulturi lahko najdemo vrednote, ki podpirajo uspešnost organizacije, zato ni vedno potrebno spreminjati kulture v celoti.

V Organizaciji X sem na podlagi empiričnega dela kot najbolj problematična področja izpostavila sistem nagrajevanja in motiviranja, slab pretok informacij, (ne)poznavanje ciljev organizacije ter definiranje delovnih nalog.

Sistem nagrajevanja premalo vzpodbuja zaposlene k boljšemu delu. Večjo pozornost bi bilo potrebno usmeriti k pravičnemu nagrajevanju in s tem vzpodbujati tekmovalnost med zaposlenimi ter posledično ustvariti boljše zadovoljstvo ob prejeti nagradi za dobro opravljeno delo.

Ker zaposleni niso dobro seznanjeni s poznavanjem ciljev in usmeritve organizacije je z njihove strani težko pričakovati, da bodo delo opravljali le zato, ker ga želijo opraviti in ne zato, ker jih je nekdo v to prisilil, s čimer pa je povezana tudi kvaliteta in kvantiteta opravljenega dela. Menim, da bi boljša komunikacija v odnosu nadrejenih do podrejenih in celo komunikacija med oddelki, izboljšala odnos do dela in vizije organizacije. Z boljšim obveščanjem in vključevanje zaposlenih v pretok informacij bo povečala posameznikova pripadnost organizaciji in skupini, kjer dela.

Vodstvu ni potrebno bistveno spreminjati kulture v organizaciji, saj je le ta še mlada in v fazi razvoja, zato menim, da se bo še skozi čas nekoliko spremenila. Priporočam pa, da se vodstvo osredotoči na izpostavljena področja, kjer so bila ugotovljena pomembnejša odstopanja. Zavedati se je namreč potrebno, da brez usposobljenih ljudi ni uspešne organizacije. Ljudje so najdragocenejši in najpomembnejši del vsake organizacije.

9 LITERATURA

1. Aiman-Smith, L. 2004. *Organizational Culture. What do we Know about Developing and Sustaining a Culture of Innovation*. Dostopno prek: http://cims.ncsu.edu/downloads/Research/71_WDWK_culture.pdf (24. januar 2009).
2. Ansoff, Igor. 1987. *Corporate Strategy*. London: Penguin Books Ltd.
3. Berrio, A. Angel. 2003. *An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension*. Dostopno prek: <http://www.joe.org/joe/2003april/a3.shtml> (5. januar 2009).
4. Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2004. *A primer on Organizational Behavior*. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.
5. Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
7. Capon, Claire. 2000. *Understanding Organisational Context*. London: Pearson Education Limited.
8. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Založba moderna organizacija.
9. Dawson, Sandra. 1992. *Analysing Organisations*. London: The Macmillan Press Ltd.
10. Deal, Terrence in Allan Kennedy. 1999. *The New Corporate Cultures*. London: Orion Business.
11. Dolenc, Tina. 2008. V podjetje ne uvajajte preveč sprememb hkrati. *Finance Akademija*, 21. marec. Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=208059> (20. september 2009).
12. Fink, Arlene. 1995. *The Survey Handbook*. California: SAGE Publications, Inc.
13. Gagliardi, Pasquale. 2003. *Understanding Organizational Culture*. Dostopno prek: <http://www.questia.com/googleScholar.qst;jsessionid=KkBMh4xPSMMJLyCB61L5rv1GIMnC9NFRG1tGngy2Wg4DHNTWnVWG!-1058699480!1275526282?docId=5002030018> (3. september 2009).
14. Garmendia, A. José. 2004. The Impact of Corporate Culture on Company Performance. *Current Sociology* 52 (6): 1021-1038. Dostopno prek: <http://csi.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/52/6/1021> (28. oktober 2009).

15. Gray, E. David. 2004. *Doing Research in the Real World*. London: Sage Publications Ltd.
16. Handy, B. Charles. 1976. *Understanding organizations*. Middlesex: Penguin Books Ltd.
17. Hasan, Danaee Fard, Ali Asghar Rostamy in Hamid Taghiloo. 2009. How Types of Organisational Cultures Contribute in Shaping Learning Organisations. *Singapore Management Review* 31 (1):49-61. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdf?vid=3&hid=14&sid=59d1d00c-d54c-444c-a880-61ec0d4ae4d7%40sessionmgr8> (20. januar 2009).
18. Hočevar Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV Založba.
19. Hofstede, Geert. 2005. *Cultures and Organizations*. New York: McGraw-Hill Publisher.
20. Ivanko, Štefan in Janez Stare. 2007. *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, Univerza v Ljubljani.
21. Jarvis, Chris. 2005. *Harrison: Typologies of Organisational Culture*. Dostopno prek: <http://www.bola.biz/culture/harrison.html> (10. oktober 2008).
22. Kavčič, Bogdan in Darko Deškovič. 1990. *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
24. --- 2005. *Uspešna organizacijska kultura*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc (27. maj 2008).
25. Križman, Vojko in Rajko Novak. 2002. *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
26. Line, B. Maurice. 1999. Types of organisational culture. *Library Management* 20 (2): 73-75. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0150200201.pdf> (22. oktober 2009).
27. Lipičnik, Bogdan. 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Maull R., P. Brown in R. Cliffe. 2001. Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations & Production Management* 21 (3):

- 302-326. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0240210302.pdf> (21. oktober 2009).
29. McNamara, Carter. 2000. *Field Guide to Leadership and Supervision: Organizational Culture*. Dostopno prek: http://managementhelp.org/org_thry/culture/culture.htm (24. januar 2009).
30. Mesner-Andolšek, Dana. 1995a. *Organizacijska Kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. --- 1995b. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. Mihalič, Renata. 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Založba Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
33. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
35. Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetič. 2000. *Osnove Managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
36. Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *MANAGEMENT: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
37. Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Razlikovanje organizacijske klime in organizacijske kulture*. Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-razlikovanjeorgklimeinorgkulture.html> (17. marec 2009).
38. Organizacija X. 2009. *Letno poročilo Organizacije X*. Interno gradivo.
39. Oseba XY. 2009. Intervju z avtorico. Ljubljana, 15. maj.
40. Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 2006. *Upravljanje sprememb poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
41. Parker, Martin. 2000. *Organizational culture and identity*. London: SAGE Publications Ltd.
42. Petančič, Barbara. 2009. Spreminjanje organizacijske klime. *Dnevnik*, 31. januar. Dostopno prek: <http://zaposlitev.dnevnik.si/zlata-nit/o-projektu/>

- novice/Default.aspx?n=1604 (8. marec 2009).
43. Pogačnik, Vid. 1999. *Medsebojni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo*. Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/Html/clanki> (15. september 2009).
 44. Rebernik, Miroslav. 2008. *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
 45. Robbins P. Stephen in Timothy A. Judge. 2009. *Organizational Behavior*. London: Pearson Education Ltd.
 46. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
 47. Schein, Edgar H. 1997. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
 48. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
 49. Siew Kim Jean Lee in Yu Kelvin. 2004. Corporate culture and organization performance. *Journal of Managerial Psychology* 19 (4): 340-359. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0500190401.pdf> (26. oktober 2009).
 50. Sims David, Stephen Fineman in Yiannis Gabriel. 1993. *Organizing And Organizations*. London: SAGE Publications Ltd.
 51. Swen Vivian in Brian J. Kleiner. 1998. Managing and changing mistrustful cultures. *Industrial and Commercial Training* 30 (2): 66-70. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0370300204.html> (26. oktober 2009).
 52. Tavčar, Mitja I. 2000. *Razsežnosti managementa*. Izola: Visoka šola za management v Kopru.
 53. --- 2008. *Kulture, etika in olika managementa*. Ljubljana: Založba Moderna organizacija.
 54. Thomas, C John. 2008. Ethical Integrity in Leadership and Organizational Culture. *Leadership* 4: 419-442. Dostopno prek: <http://lea.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/4/4/419> (22. oktober 2009).

55. Ticehurst Clarence Gorham and Tom Reginald Veal. 2000. *Business Research Methods*. French Forest, Australia: Pearson Education Pty Limited.
56. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
57. Turk, Dunja. 2009. Lahkomiselni kadrovski ukrepi se lahko dolgoročno maščujejo. *Finance*, 211 (30. oktober 2009).
58. Webster, Cynthia. 1999. *Exploring the Relationships among Organizational Culture, Customer Satisfaction and Performance*. Dostopno prek: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/webster.htm> (20. januar 2009).
59. Wallace Joseph, James Hunt in Christopher Richards. 1999. The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management* 12 (7). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0420120701.pdf> (22. oktober 2009).

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

Prosim vas za sodelovanje pri anketnem vprašalniku, saj mi boste s tem omogočili postaviti diagnozo organizacijske kulture v vašem podjetju. Analiziran vprašalnik mi bo pomagal ugotoviti tako sedanje kot tudi prihodnje/želeno stanje organizacijske kulture.

Navodila izpolnjevanja vprašalnika:

Pred vami je šest sklopov različnih dimenzij, s katerimi opredeljujemo organizacijsko kulturo. Vsak od teh šestih sklopov ima po štiri trditve (A, B, C in D). Stolpec **Sedaj** se nanaša na trenutno stanje, ki ga zanavate v podjetju, medtem ko **Prihodnost** se nanaša na vaše želene stanje – stanje, ki ga bi želeli zanavati v prihodnosti.

Med te štiri trditve v vsakem sklopu poljubno razdelite 100 točk glede na to, koliko posamezna trditev ustreza vašemu podjetju. Na primer, če pri prvem sklopu vprašanj (splošne karakteristike podjetja) trditev A najbolj ustreza opisu vašega podjetja, trditev B skoraj ni podobna vašemu opisu, medtem ko sta C in D trditev zelo blizu opisa vašega podjetja lahko na prime točkujete tako: A 50 točk, B 5 točk, C 20 točk in D 25 točk. **Pri tem bodi prosim pozorni, da bo končni seštevek vedno 100!**

Sodelovanje v anketi je anonimno.

Za sodelovanje in vaš dragoceni čas se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem ☺

Miruna Keuc

Ljubljana, maj 2009

Dear all,

I would kindly like to ask you to participate in this survey as you will help me to create a profile of organizational culture in your organization. The questionnaire will help me to find out what is the present organizational culture and what is preferred one.

Instructions for fulfilling the questionnaire:

The questionnaire consists of six items that define organizational culture. Each item has four alternatives (A, B, C and D). The column *Now* refers to present time and *Preferred* refers to future – how do you want to see your organization in the future.

Divide 100 points to these four alternatives, depending on the extent to which each alternative is similar to your own organization. Give a higher number of points to the alternative that is most similar to your organization. For example, on item 1, if you think alternative A is very similar to your organization, B is hardly similar to at all and alternatives C and D are somewhat similar, you might give 50 points to A, 5 points to B, 20 points to C and 25 points to D. **Just be sure that your total equals 100 for each item!**

Participation in this questionnaire is anonymous.

Thank you in advance for your cooperation and your precious time ☺

Miruna Keuc

Ljubljana, maj 2009

VPRAŠALNIK (QUESTIONARY):

	1. Splošne karakteristike podjetja (<i>Dominant characteristics</i>)	Sedaj (Now)	Prihodnost (Preferred)
A	Podjetje je zelo prijazno osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medseboj si pomagamo in zaupamo. <i>(The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves.)</i>		
B	Podjetje je zelo dinamično in podjetno. Zaposleni smo pripravljeni zelo veliko tvegati. <i>(The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risk.)</i>		
C	V podjetju so važni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejen. Zaposleni smo med seboj zelo tekmovalni in stremimo predvsem k dosežkom. <i>(The organization is very results oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented.)</i>		
D	Podjetje ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo kaj in kako morajo zaposleni delati. <i>(The organization is very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do.)</i>		
	SKUPAJ (Total)	100	100

Vir: Cameron in Quinn 2006 (26-28).

	2. Stil vodenja (<i>Organizational Leadership</i>)	Sedaj (Now)	Prihodnost (Preferred)
A	Vodstvo v podjetju je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu. <i>(The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating or nurturing.)</i>		
B	Vodstvo najbolj ceni podjetništvo, inovativnost ter pripravljenost za tveganje. <i>(The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation or risk taking.)</i>		
C	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način. <i>(The leadership in the organization is generally considered to exemplify a non-nonsense, aggressive, results-oriented focus.)</i>		
D	Vodstvo je nagnjeno h koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela. <i>(The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing or smooth-running efficiency.)</i>		
	SKUPAJ (Total)	100	100

Vir: Cameron in Quinn 2006 (26-28).

	3. Sistem ravnanja z zaposlenimi (<i>Management of Employees</i>)	Sedaj (Now)	Prihodnost (Preferred)
A	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo. <i>(The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus and participation.)</i>		
B	Managerji podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje. <i>(The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom and uniqueness.)</i>		
C	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev. <i>(The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demand and achievement.)</i>		
D	Managerji stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim. <i>(The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability and stability in relationship.)</i>		
	SKUPAJ (Total)	100	100

Vir: Cameron in Quinn 2006 (26-28).

	4. »Lepilo organizacije« (<i>Organization Glue</i>)	Sedaj (Now)	Prihodnost (Preferred)
A	Organizacijo drži skupaj zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji. <i>(The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high.)</i>		
B	Organizacija temelji na inovativnosti in nenehnemu napredku. Poudarek je predvsem »živeti na robu«. <i>(The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge.)</i>		
C	Organizacijo držijo skupaj pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način. <i>(The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment.)</i>		
D	Kar organizacijo drži skupaj so predvsem formalna pravila in politika podjetja. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivemu. <i>(The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important.)</i>		
	SKUPAJ (Total)	100	100

Vir: Cameron in Quinn 2006 (26-28).

	5. Strateški poudarki (Strategic Emphases)	Sedaj (Now)	Prihodnost (Preferred)
A	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelavanje se v organizaciji najbolj ceni. <i>(The organization emphasizes human development. High trust, openness and participation persist.)</i>		
B	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Preizkušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene. <i>(The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospection for opportunities are valued.)</i>		
C	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno. <i>(The organization emphasize competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant.)</i>		
D	Organizacija stremi k stabilnosti, učinkovitosti kontrole in izogibanju nepredviljivega. <i>(The organization emphasize permanence and stability. Efficiency, control and smooth operations are important.)</i>		
	SKUPAJ (Total)	100	100

Vir: Cameron in Quinn 2006 (26-28).

	6. Kriteriji uspeha (Criteria of Success)	Sedaj (Now)	Prihodnost (Preferred)
A	Podjetje razume uspeh kot neprestano izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela in doseganje predanosti zaposlenih. Podjetje je uspešno, če skrbi za svoje zaposlene. <i>(The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment and concerne for people.)</i>		
B	Za podjetje pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne proizvode. Z njimi pride na trg vedno med prvimi in neprestano inovira. <i>(The organization defines success on the basis of having the most unique or newest product.)</i>		
C	Za podjetje pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev vseh konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha. <i>(The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key.)</i>		
D	Podjetje je uspešno, če je učinkovito. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje. <i>(The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling and low-cost production are critical.)</i>		
	SKUPAJ (Total)	100	100

Vir: Cameron in Quinn 2006 (26-28).

PRILOGA B: Intervju

RAZISKAVA: ANALIZA TIPA ORGANIZACIJSKE KULTURE V ORGANIZACIJI X

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU Z OSEBO XY

Zaradi že izražene želje organizacije po neimenovanju bo tudi vaše ime spremenjeno v mojem diplomskem delu.

Za vaše sodelovanje in čas se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

Miruna Keuc

1. Delovna doba:
 - a) skupaj:
 - b) v tej organizaciji:
 - c) na tem delovnem mestu:
2. Naziv sedanjega delovnega mesta (vaš naziv ne bo omenjen v diplomskem delu):
3. Stopnja strokovne usposobljenosti:
4. Kaj razumete pod terminom organizacijska kultura?
5. Kako bi opisali organizacijsko kulturo v vaši organizaciji?
6. Ste zadovoljni s trenutno organizacijsko kulturo v vaši organizaciji? Če ste in če niste, zakaj?
 - a) Če ste, zakaj?
 - b) Če niste, zakaj?
7. Ali imate v organizaciji kakšne formalne in neformalne dogodke? (obletnice, rojstni dnevi, praznovanja, športna druženja ipd.) Če so, prosim, da navedete, katera in kakšno je vaše mnenje o tem!
8. Ali v vaši organizaciji oziroma v njeni zgodovini obstajajo heroji oziroma ljudje, po katerih se zaposleni zgledujejo in so jim velik vzor?

9. Katere so po vašem mnenju najpomembnejše vrednote zaposlenih?
10. Kakšen je po vašem mnenju odnos vodstva do zaposlenih?
11. Kako poteka motiviranje zaposlenih v vaši organizaciji? Ali ste zadovoljni? Če bi lahko podali izboljšave, kakšne bi bile?
12. Ali sodelavcem pustite proste roke pri opravljanju dela ali mislite, da potrebujejo natančne direktive?
13. Se vaši podrejeni obračajo na vas s svojimi problemi?
 - c) delovnimi:
 - d) nedelovnimi:
14. Ali po vašem mnenju organizacijska kultura vpliva na uspešnost vaše organizacije? Obrazložite, zakaj!
15. Kaj se vam zdi, da so največje prednosti in pomanjkljivosti v vaši organizaciji?