

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Bizjak
Analiza organizacijske kulture v Mestni občini Ljubljana
Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Bizjak

Mentor: red. prof. dr. Marjan Brezovšek

Analiza organizacijske kulture v Mestni občini Ljubljana

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Mentorju, rednemu profesorju dr. Marjanu Brezovšku
se iskreno zahvaljujem za vso strokovno pomoč, nasvete
in spodbudo pri pisanju magistrskega dela.

Za razumevanje, potrpljenje in moralno oporo
se zahvaljujem svojim domačim.

POVZETEK: Analiza organizacijske kulture v Mestni občini Ljubljana

Dandanes je skoraj vse, s čimer se ukvarjamo na takšen ali drugačen način, v določenem oziru implicitno organizirano. Iz tega izhaja, da so z organizacijami, ki so prerasle v kompleksne družbene institucije, organizirana mnogotera področja našega delovanja. Enoznačnega odgovora na to, kaj je organizacija, ni, vendar ena od opredelitev pravi, da je organizacija kot množica medsebojnih razmerij; je neke vrste lepilo – tisto, kar drži člane družbe skupaj ter zagotavlja njen obstoj in uresničevanje ciljev. Znotraj vsake organizacije se razvije organizacijska kultura. Organizacijska kultura kot sistem vrednot, norm, prepričanj, stališč, vedenja ... ter kot odziv tako na notranje kot na zunanje dejavnike je dinamičen, kompleksen in interdisciplinaren pojav.

Pomen in naraščanje zanimanja za organizacijsko kulturo se je pričelo v osemdesetih letih dvajsetega stoletja; mnogi raziskovalci so se torej desetletja ukvarjali z organizacijsko kulturo; različni avtorji so podajali različne definicije organizacijske kulture. Opredelili so njene sestavine, značilnosti, funkcije itd. Posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je cela vrsta tipologij, ki so jih razvili posamezni avtorji. Nekateri modeli so se uveljavili do take mere, da jih veliko avtorjev uporablja pri predstavljanju in analiziranju organizacijske kulture. Raziskovali so, kako organizacijska kultura nastaja, se spreminja ter kakšen vpliv ima na posamezno organizacijo in njeno delovanje. Prav tako so ugotavljali, kakšen je vpliv nacionalne in globalne kulture na organizacijsko. In ugotovili, da nacionalna kultura tvori družbeno tkivo, v katerem vsak posameznik zaseda svoje mesto. Nacionalna kultura s svojimi vrednotami, mišljenjem, prepričanji ... večstoletno tradicijo nedvomno vpliva na organizacijsko kulturo.

Tudi globalna kultura s tehnološkim napredkom, številnimi informacijami, inovacijami in drugim vpliva na organizacijsko kulturo, kajti okolje organizacij se v današnjem svetu in času razširja preko nacionalnih meja. Pomemben vidik globalizacije in njenega vpliva je komunikacija. Vse bolj se v organizacijah zavedajo dvosmerne komunikacije, motivacije, sistema nagrajevanja, demokratičnega vodenja ter dobre interakcije in odnosov med zaposlenimi.

Pri ravnanju s človeškimi viri gre za nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji. Tu je pomembno delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene in njihovo delo, saj bi tako uspešno dosegli skupni cilj. (»Kultura in vodenje sta dve strani istega kovanca« - Schein). Upravljanje z organizacijsko kulturo pomeni merjenje in tudi – po potrebi – njeno spreminjanje. Avtorji so definirali tudi odnos med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo v organizaciji; učinkovitost in opredelili zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo pri delu. V svojih raziskovanjih so prišli do različnih (a vendarle podobnih) ugotovitev, da zadovoljstvo pri delu predstavlja tisto stopnjo, do katere imajo ljudje radi svoje delo. Nekateri v delu uživajo in ga razumejo kot središnji del svojega življenja. So seveda tudi takšni, ki delo opravljajo zgolj kot »nujno zlo«; da je zadovoljstvo pri delu odnos, ki ga imajo zaposleni do svojega dela ter izhaja iz njihovih percepcij o delu itd. Zapisano je mogoče strniti v naslednje: vsaka organizacijska kultura je enkratna in neponovljiva ter predstavlja pomemben segment na vseh ravneh človekovega življenja.

Ključne besede: organizacija, organizacijska kultura, vodenje, organizacijska klima, zadovoljstvo pri delu

ABSTRACT, The analysis of organizational culture in municipality of Ljubljana

Almost all we deal with today is in one way or another implicitly organised. Consequently, organisations, which grew into complex social institutions, organised numerous areas of our activities. There is no one answer to what an organisation is but a definition says that an organisation is a multiplicity of inter-relationships, is a kind of glue which holds members of society together and ensures its existence and realistic goals. Within each organisation there develops organisational culture. Organisational culture as a system of values, norms, beliefs, and as a response to the internal and to the external factors is a dynamic, complex and interdisciplinary phenomenon.

The importance and the rising interest in the organisational culture began in the eighties of the twentieth century; many researchers have for decades been preoccupied with the organisational culture; different authors have given various definitions of the organisational culture. They identified its components, characteristics, functions etc. Due to large interest in the organisational culture a number of typologies have been developed by individual authors. Some models have been established to such an extent that many of the authors use them in the presentation and analysis of the organisational culture. They have explored how the organisational culture has been founded, is changing, and what impact it has had on the individual organisation and its operation. They have also investigated what the impact of the national and global culture on the organisational culture is. They have established that the national culture forms the social tissue in which each individual finds his place. National culture with its values, thinking, beliefs...several hundred years long tradition no doubt affects the organisational culture. The global culture with its technological progress, wide range of information, innovation, and other sources influences organisational culture because the environment of organisations is in today's world and time extended beyond national boundaries. An important aspect of globalisation and its impact is communication. Organisations are more and more aware of bidirectional communication, motivation, system of incentives, democratic management and good interactions and relationships among employees. In dealing with the human resources one refers to a new look at the role of individuals in an organisation. The role of the senior staff regarding all issues that affect the employees and their work is of utmost importance as this enables them to successfully reach a common goal. ("Culture and leadership are two sides of the same coin." – Schein). The management of the organisational culture means the measurement and also if necessary its modification. The authors have also defined the relationship between the organisational culture and the organisational climate in an organisation, its performance, they have also identified dissatisfaction or satisfaction at work. In their research they have come to different (but also similar) conclusions i.e. that job satisfaction represents a degree denoting the level up to which people love their work. Some enjoy work and regard it as a central part of their lives. There are of course others who consider work as a necessary evil; job satisfaction represents the attitude of employees to their work which derives from their perception of work. From the above it can be concluded that each organisational culture is unique and unrepeatable, and represents an important segment of all segments of human life.

Key words: organisation, organisational culture, organisational climate, job satisfaction

KAZALO

1	UVOD	15
2	ORGANIZACIJA	18
2.1	Teorija organizacije	18
2.2	O organizaciji	21
2.3	Organizacija med instrumentalnim in institucionalnim vidikom	24
2.4	Novi javni management	25
2.5	Organizacijska struktura	28
2.6	Formalna in neformalna organizacija	33
2.7	Strukture organiziranosti	36
2.7.1	Funkcijska struktura organiziranosti	36
2.7.2	Panožna (divizijska, produktna) struktura organiziranosti	37
2.7.3	Matrična struktura organiziranosti	38
2.7.4	Novejše (7s, detelja, satovje, trapezoidna, mrežna, virtualna, procesna) in druge oblike strukturne organiziranosti (timska, adhokracija, hibridna)	39
3	ORGANIZACIJSKA KULTURA	41
3.1	Nekaj besed o kulturi	41
3.2	Razsežnosti organizacijske kulture	44
3.2.1	Opredelitev pojma in izvora	44
3.2.2	Naraščanje zanimanja za organizacijsko kulturo	46
3.2.3	Definicije organizacijske kulture	48
3.3	Nastajanje organizacijske kulture	57
3.3.1	Skupinska dinamika	57
3.3.2	Vodstvo	59
3.3.3	Učenje	61
3.4	Sestavine organizacijske kulture	62

3.4.1	Opazljive sestavine	62
3.4.1.1	Vrednote	63
3.4.1.2	Norme	64
3.4.1.3	Tipični obrazci vedenja	64
3.4.1.4	Vzorniki	64
3.4.1.5	Običaji in obredi	65
3.4.1.6	Komunikacije	65
3.4.1.7	Proizvodi in storitve	68
3.5	Vodenje	68
3.5.1	Opredelitev pojma vodenje	68
3.5.2	Konceptualizacija vodenja	70
3.5.3	Metode in načini vodenja	70
3.5.3.1	Vodenje z motiviranjem	71
3.5.3.2	Vodenje z delegiranjem	71
3.5.3.3	Vodenje z izjemami	71
3.5.3.4	Vodenje s soudeležbo	71
3.5.3.5	Vodenje s cilji	72
3.5.4	Stili vodenja	72
3.5.4.1	Patriarhalni stil vodenja	73
3.5.4.2	Karizmatični stil vodenja	73
3.5.4.3	Avtoritativni / Ukazovalni /Direktivni stil vodenja	73
3.5.4.4	Birokratski stil vodenja	74
3.5.4.5	Vizionarski stil vodenja	74
3.5.4.6	Mentorski stil vodenja	74
3.5.4.7	Demokratičen stil vodenja	75
3.6	Značilnosti organizacijske kulture	75
3.7	Funkcije organizacijske kulture	78
3.8	Tipologije organizacijskih kultur	80
3.8.1	Tipologija I. Ansoffa	80

3.8.2	Tipologija Charlesa Handyja	81
3.8.3	Tipologija Terrencea E. Deala in Allana A. Kennedyja	83
3.8.4	Tipologija Camerona in Quinna	84
3.9	Spreminjanje organizacijske kulture	86
3.9.1	Vrste sprememb	86
3.9.1.1	Epizodične in trajne spremembe	86
3.9.1.2	Planske in neplanske spremembe	87
3.9.2	Odpor do sprememb	87
3.9.3	Cilji sprememb	88
3.9.4	Modeli spreminjanja organizacijske kulture	89
3.9.4.1	Lewinov model	89
3.9.4.2	Scheinov model	89
3.9.4.3	Cameronov in Quinnov model	90
3.9.4.4	Van de Venova teorija	91
3.9.4.5	Model Adriane B. Kazar	92
3.9.4.6	Model Sergio Fernandez in Hal G. Rainey	92
3.9.4.7	Kim Cameron in John Mcnaughtan	94
3.10	Organizacijska kultura in sorodni pojmi	94
4	ZADOVOLJSTVO PRI DELU	97
4.1	Opredelitve zadovoljstva pri delu	97
4.2	Teorije in modeli proučevanja zadovoljstva pri delu	101
4.2.1	Teorija izpolnitve	101
4.2.2	Teorija razlik	101
4.2.3	Teorija pravičnosti (Adams)	102
4.2.4	Dispozicijska teorija »Hoppock« ter teorija skladnosti z okoljem	102
4.2.5	Herzbergova dvofaktorska teorija	103
4.2.6	Teorija postavljanja ciljev	104
4.2.7	Teorija čustvenih dogodkov - AET	106

4.2.8	Model zaznave vrednosti	108
4.2.9	Model značilnosti delovnega mesta	108
4.2.10	Integrirani model	110
4.2.11	Thibaut in Kelly primerjalni model	111
4.3	DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA IN NEZADOVOLJSTVA PRI DELU	111
4.3.1	Med zadovoljstvom in nezadovoljstvom pri delu	111
4.3.2	Zadovoljstvo pri delu ter učinkovitost	119
4.3.3	Zadovoljstvo pri delu ter spol	123
4.3.4	Zadovoljstvo pri delu ter izobrazba	124
4.3.5	Zadovoljstvo pri delu ter starost	125
4.4	Merjenje zadovoljstva pri delu	126
4.4.1	V okviru merjenja zadovoljstva pri delu po posameznih dejavnikih so najpogosteje uporabljene metode	126
4.4.2	Na ravni merjenja splošnega zadovoljstva pri delu pa so najpogosteje uporabljene metode	127
5	EMPIRIČNI DEL	129
5.1	Predstavitev Mestne občine Ljubljana	129
5.2	Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva pri delu zaposlenih v Mestni občini Ljubljana	134
5.2.1	Opis vzorca	134
5.2.2	Opis uporabljenih inštrumentov	136
5.2.3	Postopek raziskave	138
5.2.4	Predstavitev vprašalnika	139
6	REZULTATI	139
6.1	Primerjava sedanje in želene organizacijske kulture v MOL-u	139
6.2	Razlike v organizacijski kulturi glede na demografske lastnosti	148

6.3	Povezanost med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom	153
6.4	Razlike v zadovoljstvu pri delu glede na demografske spremenljivke	156
7	PREVERJANJE HIPOTEZ IN ODGOVORI NA POSTAVLJENA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	158
8	ZAKLJUČEK	168
9	LITERATURA	169
	PRILOGA : ANKETNI VPRAŠALNIK	179

SEZNAM TABEL

Tabela 2.1:	Idealni elementi »Novega javnega managementa«	26
Tabela 3.1:	Temeljne razlike med organizacijsko kulturo in klimo	95
Tabela 4.1:	Štiridimenzionalna matrico zadovoljstva pri delu	100
Tabela 4.2:	Faktorji, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva oz. nezadovoljstva z vidika uspeha oz. neuspeha dosege cilja, so vsaj sledeči	106
Tabela 4.3:	Thibaut in Kelly primerjalni model zadovoljstva pri delu	111
Tabela 4.4:	Odgovori navezujoči se na nezadovoljstvo na delovnem mestu	117
Tabela 5.1:	Tabela izobrazbene strukture MOL	134
Tabela 5.2:	Prikaz frekvenc za izobrazbo in tip delovnega mesta z vrstičnim procentom	136
Tabela 5.3:	Dejavniki, ki jih meri anketa o zadovoljstvu pri delu ter njihov opis	138
Tabela 6.1:	Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji osnovne značilnosti s t-testom za odvisna vzorca	141
Tabela 6.2:	Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji vodenje s t-testom za odvisna vzorca.	142
Tabela 6.3:	Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji management s t-testom za odvisna vzorca.	143
Tabela 6.4:	Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji organizacijsko lepilo s t-testom za odvisna vzorca	144
Tabela 6.5:	Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji strateški poudarek s t-testom za odvisna vzorca	145
Tabela 6.6:	Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji uspeh s t-testom za odvisna vzorca	146
Tabela 6.7:	Koeficienti notranje skladnosti (Cronbach alfa) za sedanjo in želeno kulturo	147
Tabela 6.8:	Primerjava povprečne izraženosti sedanje in želene kulture v organizaciji preko vseh dimenzij s t-testom za odvisna vzorca	148
Tabela 6.9:	T-test za neodvisna vzorca s spolom kot neodvisno spremenljivko in zaznavo sedanje in želene organizacijske kulture kot odvisnimi	150

	spremenljivkami	
Tabela 6.10:	Enosmerna ANOVA za neponovljene meritve z izobrazbo kot faktorjem in sedanjo ter želeno kulturo kot odvisnimi spremenljivkami	151
Tabela 6.11:	Enosmerna ANOVA za neponovljene meritve z delovnim mestom kot faktorjem in sedanjo ter želeno kulturo kot odvisnimi spremenljivkami.	153
Tabela 6.12:	Opisne statistike za podlestvice zadovoljstva pri delu in Pearsonovi korelacijski koeficienti med zadovoljstvom pri delu in splošnimi organizacijskimi kulturami	154
Tabela 6.13:	Enosmerna ANOVA za neponovljene meritve s splošnim zadovoljstvom pri delu kot odvisno spremenljivko in prevladujočim tipom organizacijske kulture kot faktorjem.	155
Tabela 6.14:	Bonferroni post hoc testi za parne primerjave med tipi kultur v splošnem zadovoljstvu z delom	156
Tabela 6.15:	Povezanost med demografskimi spremenljivkami in izobrazbo	156
Tabela 6.16:	Enosmerna ANOVA za neponovljene meritve s splošnim zadovoljstvom pri delu kot odvisno spremenljivko in delovnim mestom kot faktorjem	157

SEZNAM GRAFOV

Graf 2.1:	Prehod od tradicionalnega upravljanja k novemu javnemu managementu	27
Graf 2.2:	Pet najosnovnejših elementov organizacijske strukture	32
Graf 2.3:	Teoretični model oblikovanja organizacijske strukture	33
Graf 3.1:	Strukturiranje kulture	50
Graf 3.2:	Tipologija organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu	84
Graf 3.3:	Medsebojna povezanost organizacijske kulture in klime	94
Graf 3.4:	Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji	96

Graf 4.1:	Vpliv vrednost na zadovoljstvo	105
Graf 4.2:	Teorija čustvenih dogodkov – makro pristop	107
Graf 4.3:	Model značilnosti delovnega mesta	109
Graf 4.4:	Integrirani model motivacije posameznika pri delu	110
Graf 4.5:	Manifestiranje nezadovoljstva pri delu	113
Graf 4.6:	Monitoring zadovoljstva pri delu	115
Graf 4.7:	Determinante, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva pri delu posameznika	116
Graf 4.8:	Lawlerjev model razlik – prikaz zadovoljstva	119
Graf 4.9:	Odnos med težavnostjo ciljev, učinkovitostjo in zadovoljstvom	120
Graf 4.10:	Trije temeljni pogledi v vidika razmerja učinkovitosti ter zadovoljstva pri delu	121
Graf 4.11:	Dejavniki vpliva na zadovoljstvo	122
Graf 5.1:	Organigram MOL	131
Graf 5.2:	Frekvenčna porazdelitev starosti	135
Graf 5.3:	Frekvenčna porazdelitev delovne dobe	135
Graf 6.1:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji osnovne značilnosti.	140
Graf 6.2:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji vodenje.	141
Graf 6.3:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji management	142
Graf 6.4:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji organizacijsko lepilo	144
Graf 6.5:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji strateški poudarek.	145
Graf 6.6:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji uspeh	146
Graf 6.7:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo preko vseh šest dimenzij	147
Graf 6.8:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo kulturo preko	149

	vseh šest dimenzij ločeno za moške in ženske	
Graf 6.9:	Povprečna izraženost posamezne kulture za želeno kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno za moške in ženske	149
Graf 6.10:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno glede na izobrazbo.	150
Graf 6.11:	Povprečna izraženost posamezne kulture za želeno kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno glede na izobrazbo.	151
Graf 6.12:	Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno glede na delovno mesto.	152
Graf 6.13:	Povprečna izraženost posamezne kulture za želeno kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno glede na delovno mesto.	153
Graf 6.14:	Povprečne vrednosti splošnega zadovoljstva z delom za štiri tipe organizacijske kulture	155
Graf 6.15:	Povprečne vrednosti splošnega zadovoljstva z delom za tri tipe delovnega mesta	158

1. UVOD

Današnji čas dinamičnih sprememb tako na področju tehnološkega kot družbenega razvoja, poplave različnih informacij, novih spoznanj, odkritij, inovacij ... terja od nas veliko novega znanja, sposobnosti apliciranja pridobljenih znanj, hitrih reakcij, prilagodljivosti na novesituacije, veščine kritičnega presojanja pri snovanju in implementaciji rešitev za izboljšanje delovnih in drugih procesov; pričakuje od nas aktivno vključevanje v medsebojno komunikacijo (na vertikalni in horizontalni ravni) znotraj organizacije, kjer delujemo, in seveda v interakciji z zunanjim okoljem.

Danes večina ljudi veliko časa preživi na svojem delovnem mestu skupaj s svojimi sodelavci. Če izhajamo iz te trditve, si enostavno želimo delovno mesto oz. zaposlitev, kjer se bomo lahko uresničevali tudi preko svoje ustvarjalnosti in kjer bomo zadovoljni. Ravno iz vseh, prej navedenih dejstev je izredno pomembno, kakšna organizacijska kultura vlada in osredotočanje nanjo že kaže na to, da so ljudje tam, kjer so zaposleni, postavljeni na prvo mesto. V uvodniku strokovne revije HRM (Saša Mrak 2015, 6) sem zasledila naslednji zapis: »Vaša konkurenčna prednost so ljudje, vaši zaposleni – in tega se zaveda že več kot 1000 slovenskih podjetij, organizacij, posameznikov«.

Tema »Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih pri delu v Mestni občini Ljubljana« je predmet proučevanja magistrskega dela. To je nujno, saj je organizacijska kultura odsev celotne organizacije. Gre za kompleksen in večplasten pojem (Mesner 1995, 25), ki ga je pogosto težko razumeti, vendar je za razumevanje družbe in organizacije izrednega pomena.

Struktura magistrskega dela obsega teoretični in empirični del. Namen take zasnove je doseči povezovalnost, preglednost in razumevanje celovitosti obravnavane vsebine. Vključno z uvodom in sklepnimi mislimi obsega 9 poglavij.

Namen in cilji magistrske dela: v teoretičnem delu raziskati in predstaviti številne poglede različnih avtorjev na organizacijsko kulturo ter prikazati morebitne razlike med obstoječo in

želeno organizacijsko kulturo; prav tako podrobneje teoretično raziskati zadovoljstvo zaposlenih pri delu; v empiričnem delu pa ugotoviti prevladujočo organizacijsko kulturo v izbrani organizaciji, tj. v Mestni občini Ljubljana ter njen vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Glede na to sem oblikovala raziskovalna vprašanja in postavila naslednje hipoteze:

Raziskovalna vprašanja:

RV1: Kakšna je organizacijska kultura v Mestni občini Ljubljana?

RV2: Ali obstaja diskrepanca med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo?

RV3: Ali obstaja prevladujoča organizacijska kultura?

RV4: Ali obstajajo pomembne razlike med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo z ozirom na demografske lastnosti?

RV5: Kakšno je stanje zadovoljstva pri delu po posameznih dimenzijah?

RV6: Ali obstaja povezanost med ocenjenimi organizacijskimi kulturami ter zadovoljstvom pri delu?

RV7: Ali obstaja povezanost med zadovoljstvom in demografskimi dejavniki (spol, starost, izobrazba, tip delovnega mesta)?

Hipoteze:

H1: V Mestni občini Ljubljana je najbolj prisotna (prevladujoča) hierarhična kultura.

H2: V Mestni občini Ljubljana obstaja statistično pomembna razlika med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo.

H3: V Mestni občini Ljubljana je razvidna povezanost med ocenjenimi organizacijskimi kulturami in zadovoljstvom pri delu.

Teoretična spoznanja so mi služila kot osnova - za diagnozo organizacijske kulture v Mestni občini Ljubljana, kjer sem opravila raziskavo na osnovi anketnega vprašalnika, ki temelji na instrumentu OCAI in ki je po mnenju avtorjev (Cameron in Quinn) zelo uporaben za natančno merjenje osnovne organizacijske kulture v organizaciji oz. podjetju; - za merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu je bila izvedena anketa, ki jo je razvil Spector (JSS) kot odgovor na neustrezno merjenje zadovoljstva z drugimi vprašalniki.

Metode raziskovanja:

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabila različne metode družboslovnega raziskovanja, in sicer: metoda deskripcije, s pomočjo katere sem opisovala posamzna dejstva, procese, odnose, pojave in drugo. Metodo sem uprla na ugotovitve številnih domačih in tujih avtorjev. Z metodo kompilacije sem povzemala stališča, spoznanja ter sklepe raziskovalcev, ki se nanašajo na teoretični del o organizaciji kulture in zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Metoda komparacije mi je omogočila primerjavo enakih oz. podobnih dejstev oz. aspektov proučevanja organizacijske kulture ter zadovoljstva pri delu, sklepov in rezultatov različnih avtorjev.

Empirični del magistrskega dela temelji na raziskavi, pri kateri sem uporabila kvantitativno metodo anketiranja, ki ima svoje prednosti pred drugimi metodami, saj sem z njo prišla do podatkov (mnenja, stališča...), ki nam drugače niso dostopni; do podatkov o sedanjosti in prihodnosti; metoda je ekonomična, kar pomeni, da lahko v kratkem času pridemo do velikega števila informacij. Sledila je metoda analize, s pomočjo te je šlo za analizo dobljenih podatkov, razlago rezultatov, statistično značilnih povezav in iskanje korelacij. Z metodo komparacije sem lahko primerjala sedanje in želeno stanje organizacijske kulture v Mstni občini Ljubljana. Metoda sinteze pa je pomenila strnitev rezultatov v smiselno celoto.

Povzetek vsebine po posameznih poglavjih:

Prvo poglavje predstavlja uvod, kjer je opredeljen predmet proučevanja magistrskega dela, struktura naloge, namen in cilji ter metode raziskovanja.

V drugem poglavju sem spregovorila o teorijah organizacije, ki iz različnih zornih kotov (glede na različne dejavnike) številnih avtorjev opredeljujejo pojem organizacije, strukturne organiziranosti, formalne in neformalne organizacije itd.

Tretje poglavje o tem, kako različni avtorji opredeljujejo kulturo v širšem smislu; zatem je predstavljen pojem organizacijske kulture, njen izvor, razlogi za ponovno naraščanje zanimanja za organizacijsko kulturo, definicije številnih domačih in tujih proučevalcev; sledi nekaj besed o nastajanju, sestavinah, značilnostih, funkcijah, tipologijah organizacijske kulture, njenem spreminjanju ter še o organizacijski kulturi in sorodnih pojmi (klima).

Četrto poglavje je namenjeno zadovoljstvu pri delu – opredelitvi pojma, teorijam in modelom proučevanja zadovoljstva itd.

V petem poglavju gre za empirični del magistrskega dela, in sicer za predstavitev obravnavane organizacije – Mestne občine Ljubljana, za analizo organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih pri delu v MOL. Temu sledi opis vzorca, opis uporabljenih inštrumentov, potek raziskave, predstavitev vprašalnika.

Šesto poglavje obsega rezultate ter sedmo poglavje, kjer gre za preverjanje hipotez in za odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja.

Osmo poglavje predstavlja zaključek.

2.ORGANIZACIJA

2.1 Teorija organizacije

Teorije organizacij nam podajajo slike, kako organizacije delujejo. Pri tem se osredotočajo na različne aspekte, in sicer npr: na samo strukturo organizacij – njene enote ter interakcijo, na interpersonalni aspekt – odnosi in komunikacija med ljudmi oz. na medosebne in tehnične aspekte organizacije – vpliv ljudi na tehnologijo in vice versa (Spector 2012, 352). Z drugimi besedami: organizacijske teorije opisujejo strukturo in delovanje organizacije.

Ker je pojem organizacije izredno kompleksen in nanj lahko gledamo iz različnih zornih kotov, Laegard predlaga, da se v pričetku tema nekoliko zoži, in sicer na tri ravni, ki omogočajo lažjo umestitev organizacijskih teorij, in sicer: družbeno psihološko (usmerjena na posameznike in medčloveške odnose), strukturno raven (usmerjena na organizacijo in njene ožje dele) ter makro nivo (umestitev organizacije v družbi). Prva organizacijska proučevanja so temeljila na družbeno psihološkem nivoju – Mayove Hawthorne študije. Z deli Webra se je popularizirala strukturna teorija (Weber - birokratski model, Lawrence in Lorsch – kontingenčna teorija). Sčasoma pa so bile teorije nadgrajene na makro nivo (Laegard 2006, 11).

Z vidika umevanja organizacij, ki se osredotočajo na proučevanje uspešnosti glede opravljanja nalog ter strukture, Spector poudarja štiri najpomembnejše teoretične prispevke k proučevanju:

a) Taylor – znanstveni management; teorija datira v začetek 20. stoletja in je zagon dobila s procesi množične produkcije v času industrijske revolucije (rojstvo Fordizma). Teorija izhaja iz predpostavke pomembnosti znanstvenih analiz in eksperimentov, s katerimi se s procesi

sistematizacije spodbuja učinkovitost. Zaznamuje ga pristop od spodaj navzgor – izhodišče je posameznikov delovni proces (Laegard 2006, 14).

b) Fayol – administrativna teorija: teorija sovpada z razvojem znanstvenega managementa ter v nasprotju z njim poudarja racionalizacijo administrativnega procesa – osnova je hierarhična piramidalna struktura: poudarjeni so koncepti koordinacije in specializacije. Teorijo zaznamuje pristop od zgoraj navzdol (Laegard 2006, 15).

c) Weber - birokracija in organizacija strukture; na organizacijsko strukturo gleda kot na most med strategijo organizacije in implementacijo načrtovanih akcij. V primerjavi s Taylorjem ter Fayolom je pogled nekoliko širši in zaobsega socialno ter zgodovinsko perspektivo – slednji historični kontekst omogoča razumeti organizacijo in njeno strukturo. Vsled temu razvije normativni ideal za birokracijo, ki se reflektira v javnih uslužbencih (Laegard 2006, 16). Teorija birokracije je klasična teorija s področja organizacijske strukture, nastala proti koncu 19. stoletja. Temeljna značilnost organizacij tistega časa je bila neorganiziranost ter neučinkovitost. Utemeljitelj teorije je Max Weber. S postavitvijo teorije je želel opredeliti racionalno strukturo ter določujoče principe (delitev dela, delegiranje avtoritete, obseg nadzora, linijsko - štabno), ki bi bili vodilo učinkovite organizacije.

- Delitev dela se v organizaciji nanaša na specializirana delovna mesta. Potrebno je relativno malo spretnosti in časa, da se ljudje priučijo. Glavna pomanjkljivost je potreba po resursih za koordiniranje aktivnosti.

- Delegiranje avtoritete: večina organizacij je hierarhično strukturiranih z vodilnim članom na čelu. Ena izmed značilnosti je tudi poročanje na vseh ravneh od spodaj navzgor. Pomembno je, da se delegiranje dopusti ter da je vzpostavljen hierarhični nadzor in veriga ukazovanja.

- Obseg nadzora: mnogo je podrejenih, vsak poroča svojemu nadrejenemu. Vsaka birokracija ima svoj optimalen obseg nadzora – v kolikor je prevelik, sistem lahko postane kaotičen. Število potrebnih nadrejenih je odvisno od dveh faktorjev: od znanja (pridobljene spretnosti zaposlenih) ter optimalnega obsega nadzora nadrejenega (ločimo direktni, ki predvideva veliko časa za vsakega zaposlenega, in participativni stil - soočanje z več problemi).

- Linijsko vs. štabno. Organizacija je lahko linijska - povezana neposredno z organizacijskim glavnim ciljem (vojska) ali štabna - podpira aktivnosti (plače, izbor za zaposlitev...) (Spector 2012, 360–362).

d) Simon – administrativno vedenje (Laegard 2006, 14): teorija predstavlja kritiko Taylorjevega raziskovanja; poudarek je na novi racionalni perspektivi in njeni navezavi na omejeno racionalno vedenje. Teorija se oddalji od *homo economicus* in se usmeri na psihološki nivo posameznika – *homo organisans*. Izhodišče proučevanja je posameznikov referenčni okvir, v okviru katerega je izhodišče poenostavljen model potencialnih situacij, na katerih temeljijo odločitve, ki so posledica psiholoških in socioloških sprememb. Pri tem so posamezniki in organizacije v odločevalskem procesu postavljeni med številne zadovoljive alternative (standardi) ter le redko k optimizaciji, saj njihovo znanje ni popolno (Laegard 2006, 32).

Temeljna značilnost razvoja organizacijske teorije po drugi svetovni vojni je njena diferenciacija ter njeno posledično proučevanje iz različnih zornih kotov – vpliv najrazličnejših znanstvenih disciplin. Znotraj sodobne organizacijske teorije sta se izoblikovali dve prevladujoči usmeritvi, in sicer: sistemska teorija in teorija o človeških virih (Ivanko 2014, 226).

Sistemska teorija se, v nasprotju s klasično (fokus proučevanja materialni in finančni vidik) ter teorijo o medčloveških odnosih (fokus proučevanja psihosociološke vidike), osredotoča na proučevanje povezanosti in posledic pri delovanju sistema (Ivanko 2014, 226). Na vse stvari in pojave v svetu gleda kot na odprte sisteme, katerih značilnost je mnogoterost potencialnih spremenljivk ter neprestano spreminjanje v odvisnosti od človeškega faktorja oz. interakcije z okoljem (Ivanko 2014, 231).

Teorija o človeških virih, kot že samo ime pove, proučuje človeške vire. Teorija o medčloveških odnosih razume organizacijo kot enostaven sistem ter pri tem proučuje ugodne delovne odnose, delovne razmere idr. V nasprotju s teorijo o medčloveških odnosih teorija o organiziranosti človeških virov pojmuje organizacijo kot sestavljen sociotehnični sistem; je kombinacija klasične teorije z močnim osrednjim poudarkom na človeških prvinah. Temelji na teoriji motivacije (Maslow, ERG, Herzberg, McClelland, teorija pričakovanja, pravičnosti, Leavittova...), na prvinah, ki se nanašajo na zadovoljevanje človeških potreb najvišje stopnje - »ego potreb«, kar omogoča združitev posameznikov z organizacijo ter dosego ciljev (Ivanko 2014, 249–250).

Preizpraševanje ustreznosti tako razumljene organizacijske strukture je vodilo v nastanek kontingenčne teorije, ki vključuje tudi faktorje, kot so na primer velikost organizacije, tehnologija, nepredvidljivost okolja. Skupno vsem začetnim teorijam je bil pogled na organizacijo kot celoto s ciljem ugotoviti, kako doseči skupne cilje s skupnim naporom. Na neustreznost zgolj tehničnega imperativa je pokazala teorija novega institucionalizma. Slednja ni izpodbijala holističnega pogleda na organizacijo, temveč poudarila institucionalni kontekst socio-kulturnih idej in prepričanj, ki določajo primerno in legitimno delovanje. Teorija zadeva vprašanja, kako je organizacija postala institucija, kot tudi, kako je institucionalni proces vplival na organizacijo (Greenwood, 2014, 1208). Greenwoodovo razmišljanje se osredotoča na pomen, kako je organizacija strukturirana in upravljana v primerjavi z drugimi organizacijami ter na izzive, s katerimi se sooča (Greenwood 2014, 1210).

2.2 O organizaciji

Dandanes je skoraj vse, s čimer se ukvarjamo na takšen ali drugačen način, v določenem oziru implicitno organizirano. Iz tega lahko izpeljemo sklep, da so z organizacijami, ki so prerasle v kompleksne družbene institucije, organizirana mnogokatera področja našega delovanja. Njihovo proučevanje zatorej pomeni razumevanje številnih aspektov našega življenja ter sveta, v katerem živimo in ki ga ustvarjamo ter ga skušamo z alternativami tudi spremeniti (Mcauley 2007, 5).

Izhodišče za organiziranje organizacij sega v 18. stoletje in temelji na premisah, ki jih je postavil Adam Smith v svoji knjigi Bogastvo narodov in temelji na podmeni o potrebnosti delitve dela – delitvi na najosnovnejše in najenostavnejše naloge (Ivanko 2008: 44).

Moderna organizacijska veda v topos svojega proučevanja organizacije vključuje in združuje različne elemente organizacije. Pri tem so se spričo interdisciplinarnih področij (sociološka, tehnična, ekonomska, socialna, politična ...) uporabljali principi mnogoterih znanosti. Pluralizem slednjih tudi zabrisuje meje v procesu proučevanja, ki tako postajajo vse manj pomembne. Tako je že v začetku dvajsetega stoletja organizacijski teoretik Urwick postavil

organizacijsko vedo v središče - presečišče tehničnih ved, ekonomike, političnih in socialnih ved ter psihologije (Černetič 1997, 5).

Posebna veda, ki proučuje dejavnike vedenja v organizaciji, in sicer posameznikov, skupin in strukture, se imenuje organizacijsko vedenje. Njen cilj je s proučevanjem zagotoviti potrebna znanja ter njihovo posledično aplikacijo v procesu izboljševanja organizacijske uspešnosti (Černetič 1997, 7).

Pri opredeljevanju organizacije ne moremo govoriti o enotnem pogledu. Tako različni proučevalci isti pojem obravnavajo različno široko oz. poudarjajo različne prvine, in sicer na primer proces vzpostavljanja organizacije, delovanje organizacije, poudarjanje strukturnih elementov Navkljub navedenemu pa bi lahko za večino definicij našli skupni imenovalac - poudarjanje zavestnega in načrtnega elementa (Černetič 1997, 13). Opredelitev pojma organizacija zatorej ni enoznačna, nemalokrat je pogojena s strokovnim (pravni, ekonomski, sociološki, politološki...) vidikom. V teoriji in praksi se enači z delovno celoto, ki je sestavljena iz organov ter uresničuje cilje. Z vidika klasične organizacijske znanosti organizacijo lahko opredelimo kot:

- a) organsko: po biologističnem/organskem vzoru gre za primerjavo z živim organizmom, celoto, ki ima svoj smoter, funkcije, naloge, organsko povezane dele, regulacijske mehanizme, diagnozo ... ;
- b) mehanistično: organizacija je podobna popolnemu stroju – odsotnost subjektivizma, je depersonalizirana in zasnovana na racionalnih osnovah.

Teorija medčloveških odnosov organizacijo opredeljuje kot socialni kooperativni sistem - zlasti ZDA po letu 1930. Sredi polovice 20. stoletja se je slednja preoblikovala v teorijo o človeških virih, ki obravnava organizacijo kot sociotehnični sistem, kar velja tudi za novejša pojmovanja organizacije. Sistemska teorija, ki se je razvila po letu 1950, pa jo opredeljuje kot sistem snovnih in človeških sestavin ter medsebojnih razmerij (Ivanko 2008, 11–12).

Rozman navaja obstoj treh temeljnih pogledov oz. opredelitev organizacije:

- a) organizacija kot združba oz. sistem: slednji »sociološka« opredelitev izpostavlja združbo in posledično človeka kot njenega temeljnega elementa, skupne cilje, ki jih ima vsaka združba; pri tem ni nujna usklajenost ciljev posameznikov s cilji družbe – pričakuje pa se njihova

uresničitev, sestavljenost iz delov – oddelkov, enot ter nenazadnje izpostavlja ločljivost od okolja;

b) organizacija v tehničnem smislu: najenostavnejši so tehnični sistemi, čigar deli so vedno v enakih odnosih. Kompleksnejši so kontrolni ter biološki sistemi. Združba predstavlja najkompleksnejše sisteme, v katerih se spreminja struktura razmerij in vlog, obstajajo vrednote in norme, dimenzije kulture, izvaja se interakcija med ljudmi ...;

c) organizacija kot množica medsebojnih razmerij: je neke vrste lepilo – tisto, kar drži člane družbe skupaj ter zagotavlja njen obstoj ter uresničevanje ciljev – govorimo o medsebojnih razmerjih (Rozman 2000, 15–18).

Kot najbolj ustrezno razumevanje organizacije zagovarja Černetič sistemski koncept, kjer je organizacija razumljena kot sistem, kamor spadata tudi struktura in proces, ki sta nujna sestavina sistema. Pri tem so za organizacijski sistem značilni zavestni cilji udeležencev, sam organizacijski sistem pa zadeva človeške in strojne oz. mehanične aktivnosti, medčloveške odnose ter ponavljanje oz. spreminjanje strukture aktivnosti (Černetič 1997, 15).

Organizacije lahko proučujemo iz različnih vidikov oz. jih opredeljujemo na podlagi različnih raziskovalnih kriterijev. V teoriji so se izoblikovale številne tipologije - sistemi za razvrščanje organizacij. Po eni izmed takšnih tipologij, ki jo je razvil Kavčič, lahko delimo organizacije glede na:

- cilje članov organizacije: delovne - s tem, ko člani proizvajajo proizvode, pridobivajo sredstva za zadovoljevanje potreb (podjetja, zavodi...); družbene in politične organizacije: v teh člani uresničujejo družbene oz. politične cilje (stranke, Rdeči križ, zveze...); društva - v njih člani uresničujejo osebne ali skupinske nepridobitniške cilje (pohodniška društva, kulturna društva ...);
- strukturo notranjih odnosov v organizaciji: centralizirane - odločitve sprejema majhna skupina ljudi na vrhu organizacije, na nižjih organizacijskih ravneh se le izvajajo odločitve in decentralizirane - dopuščajo se odločitve ter izvajanje na nižjih organizacijskih ravneh; demokratične - koncept vključenosti in razširjanja oblasti na vse in avtokratične - oblast ima ena oseba oz. manjša skupina; prisilne - ljudje se včlanijo proti svoji volji (vojska, zapor) in prostovoljne - prostovoljno včlanjevanje in izstop, visoke (visoko vertikalno decentralizirane):

- veliko število organizacijskih ravni - in nizke (nizko vertikalno decentralizirane) - majhno število organizacijskih ravni;
- število članov v organizaciji: majhne - do 100, srednje 100 - 1000, velike: > 1000 ljudi;
- družbeno priznanost organizacije: legalna: v sklad z priznanimi družbenimi normami in zakoni, v nasprotnem primeru govorimo o nelegalni oz. tudi ilegalni;
- formaliziranost organizacije: formalna: elementi organizacije in medsebojne odsotnosti so definirani od zunaj. Oblikuje jih konstruktor., neformalna: spontanost nastajanja medsebojnih odnosov, pomembna je usklajenost s formalno;
- vzorec nastajanja organizacije: shematska: organizacija nastane po določenem, že obstoječem vzorcu, pravilih, istih ciljih ..., individualna: vsak nastali del organizacije določajo drugi vzorci, pravila in cilji;
- aktivnost članstva v organizaciji: razlikovanje organizacije gleda na visoko aktivnost članstva oz. njihovo pasivnost (Lipičnik 2005, 16–17).

2.3 Organizacija med instrumentlanim in institucionalnim vidikom

Z instrumentalnega vidika je organizacijo pojmovana kot orodje za vodje, medtem ko institucionalni vidik sprejema idejo, da imajo organizacije svojo kulturo, vrednote in norme, kar vpliva na odločevalski proces. Znotraj instrumentalnega vidika loči med hierarhičnim modelom, kjer so ključni faktorji kontrola vodstva in racionalno odločanje, ter pogajalskim modelom, ki dopušča artikulacijo interesov, kompromisov in pogajanja med različnimi deležniki. Znotraj institucionalnega vidika loči med kulturnim vidikom - glavni poudarek je na institucionalizirani organizaciji s svojstveno organizacijsko kulturo in tradicijo in mitično perspektivo - sprejema idejo o institucionaliziranem okolju - fokus na pomen vrednot in norm v organizacijskem okolju (Christensen 2007, XI).

Z instrumentalnega vidika je organizacija orodje vodij, racionalnost je implicitna v formalni organizacijski strukturi, daje omejitve posameznikovi izbiri akcije, ustvarja zmožnost za doseg posameznih ciljev in vrednot. Po drugi strani institucionalni vidik dopušča, da imajo lastna institucionalna pravila, vrednote, norme, ki kažejo na samostojni vpliv na odločevalski proces. Slednja pristopa se razlikujeta v 3 treh temeljnih vidikih:

a) razumevanje katera aktivnost je osnova za vedenje članov v organizaciji. V instrumentalni perspektivi je logika posledice, ključna je racionalnost; v institucionalni je predvidevanje bodičih efektov in izvedba akcij,

b) pogled na politiko organizacije ter

c) pogleda na organizacijske spremembe: kulturna in mitološka perspektiva(Christensen 2007, 3):

- Kulturna perspektiva: organizacijska kultura je povezana z neformalnimi normami in vrednotami, ki so pomembne za aktivnost organizacije. Ameriški teoretik teorij organizacije Philip Selznick loči med institucijo, kjer se neformalne norme razvijejo postopoma in organizacijo, ki ima formalne norme – povezane z instrumentalnim vidikom. Ko formalna organizacija poleg formalnih razvije neformalne norme in vrednote – takrat potrebuje institucionalne dodatke – govorimo o institucionalizirani organizaciji. Slednja org. je kompleksnejša – v tem kontekstu hitreje rešuje naloge, je manj fleksibilna oz. prilagodljiva na nove zahteve (Christensen 2007, 38).

- Perspektiva mitov: imenuje se tudi Nova institucionalna šola. Predpostavlja, da organizacija deluje v določenem institucionalnem okolju. Tu se sooča z različnimi normami, jih skuša inkorporirati ter jih reflektira navzven, pri čemer so družbeno kreirane norme in institucionalno okolje razumljeni kot mit – superstandard, na podlagi katerega organizacija pridobiva na legitimnosti (Christensen 2007, 57).

Organizacija, razumljena kot orodje oz. instrument (npr.: Max Weber – analiza birokracije, Frederick Taylor – znanstveni management) za doseg ciljev, ki v duhu instrumentalne racionalnosti (vključujoč njene člane), le ta je lahko popolna-jasni cilji, pregled nad alternativami in njihovimi posledicami oz. omejena – nejasni, nestabilni in nekonsistentni cilji, stremi k izpolnjevanju nalog za doseg ciljev – dostop do alternativ oz. različnih orodij oz. možnosti izbir med alternativami; lahko pa je izražena tudi v okviru samega strukturnega načrta organizacije – določa obnašanje članov pri izpolnjevanju nalog(Christensen 2007, 20–21).

2.4 Novi javni management

Moderno razumevanje uprave je neposredno povezano s spremembami okolja, ki je postalo bolj nestabilno, nepredvidlivejše in kompleksnejše v primerjavi z njegovo vlogo v tradicionalnem razumevanju uprave. Vplivi okolja, ekonomske in politične globalizacije, podkrepljeno z neoklasičnim ekonomskim pristopom, so pričeli spodkopavati oz. postavljati pod vprašaj birokratsko organizacijo (Brezovšek 2014, 42).

Odgovor na klasično birokratsko organizacijo ki se kaže v svoji preveliki centraliziranosti, togosti, organizacijski okostenelosti, odkluku od realnosti, nejasno postavljeni odgovornosti in odzivnosti, posledičnem problematičnem političnem vodenju in upravljanju ... ter prevelikem usmerjanju in nadzoru – ukvarjanje s podrobnostmi in pravili namesto nadzora rezultatov in ciljev, je vsebovan v (post)modernem izzivu imenovanem »Novi javni management« (Brezovšek 2014, 55).

Tabela 2.1: Idealni elementi »Novega javnega managementa«

	Novi javni management	Webrovska birokracija
Management	Kvantificirana izhodna merila	Vhodni nadzor, postopki, pravila
Kontrola	Devolucija upravljalkega nadzora, nove nadzorne strategije, pogodbeni odnosi, kontrola »od spodaj«	Centralni, hierarhični nadzor, avtoriteta »od zgoraj«
Izdelava in nakup	Pogodbeništvo izven javnega sektorja; tekmovanje in konkurenca javnih služb	Vertikalna in horizontalna integracija javne uprave
Kultura	Posnemanje privatnega sektorja (mobilnost, kratkoročne delovne pogodbe)	Tradicija javnega sektorja (dolgoročna zaposlitev, kariera, senioriteta)
Spodbude	Denarne	Nedenarne (etika, status)
Proračun	Fleksibilnost, globalnost, stroškovni račun	Proračunska pravila, letni proračuni
Osebj	Menedžerske spretnosti, »javni podjetnik«	Poznavanje zakonov in oblikovanje politik, »javni uslužbenec«

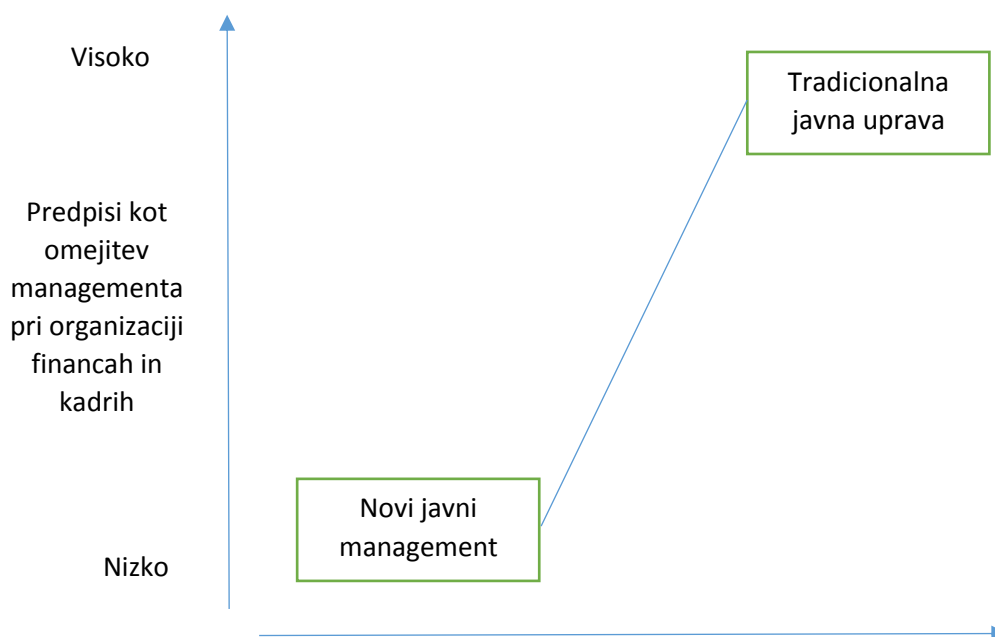
Vir: Brezovšek (2014, 61).

Novi javni management izvira iz konca 80-ih let 20. stoletja in temelji na uporabi podjetniških metod s ciljem zagotoviti učinkovito in demokratično upravo. Zaobsega tržne in managerske metode, s katerimi spreminja koncept uprave ter posledično uvaja v okviru vsebujočih načel, ukrepov in metod spremenjeni načina upravljanja javnega sektorja. Le-ta se usmeri k uporabniku ter pri tem uvaja managerske metode dela in tržne mehanizme (Kovač 2004, 177–178).

Po Falconu lahko kot bistvene sestavne dele novega javnega managementa lahko štejemo: poklicni management z lastno dejavnostjo, nedvoumni standardi uspešnosti, večji poudarek na razvoju rezultatov, razpršitev enot javnega sektorja, večja konkurenčnost pri izvajanju javnih storitev, management po vzoru zasebnega sektorja, disciplina in varčnost pri uporabi razpoložljivih sredstev (Falconev V Haček in Bačlija 2012, 59)

Če je bilo izhodišče osrednjega dejavnika javne administracije birokrat (dosleden, pasiven izvajalec), je nosilec javnega managementa poslovnež-podjetnik (inovativen, aktiven). Zatorej je z uvajanjem managementa v javno upravo prišlo tudi do redefiniranja vloge in statusa birokrata (Žurga 2001, 25–26). Navedena sprememba razvoja upravnih sistemov se tako odraža v procesu približevanju statusa uradnika statusu zaposlenih v privatnem sektorju. (Haček in Bačlija 2012, 57).

Graf 2.1.: Prehod od tradicionalnega upravljanja k novemu javnemu managementu



Nizko

Visoko

Stopnja izoliranosti javnega uslužbenca od
zasebnega (uslužbenci, strukture, metode)

Vir: Kovač (2004, 181).

Smernice razvoja novega javnega managementa se kažejo v povezovanju multiplih dimenzij spreminjanja uprave, in sicer: funkcionalno, organizacijsko, upravljalско (kadrovsko, finančno...) ter procesno (Kovač 2004, 189).

Dinamičnost procesov ter predpostavka o potencialni prilagodljivosti sistema narekujejo potrebo po novih modelih / delovanju. Slednje naj tako odpravi pomanjkljivosti tako klasičnega modela kot tudi ranljivih točk novega javnega managementa (Brezovšek 2014, 43).

Tako se je kot alternativa vzpostavil koncept novega javnega vladovanja, ki zaobsega spekter različnih novih pristopov. Novo javno vladovanje je holistična teorija, v primerjavi z novim javnim managementom je pristop celovitejši in bolj integriran; usmerjen je tudi k demokratizacije, ki je utemeljena na soupravljanju in omrežju (Brezovšek 2014, 74). Kljub vsemu ne gre zanemariti dejstva, da je koncept novega javnega managementa še vedno v vzponu (Kovač 2004, 183)

2.5 Organizacijska struktura

Tako kot pri opredeljevanju pojma organizacije, tudi pri opredeljevanju pojma organizacijske strukture proučevalci pristopajo iz različnih zornih kotov, pri čemer se njihove opredelitve razlikujejo, sestavine organizacije (naloge in njihovi nosilci) in njihovi medsebojni odnosi pa so tiste sestavine, ki tvorijo skupno točko pluralnih opredelitev. Organizacijska zgradba, ki jo oblikujejo naloge, nosilci nalog in medsebojni odnosi, mora biti skonstruirana tako, da sama zgradba ni fleksibilna, saj je spremenljivost značilnost le za izvajalce nalog. Nespremenljivost organizacijske zgradbe je predpogoj njenega učinkovitega delovanja, izvajanja nalog ter komuniciranja po ustaljenih komunikacijskih kanalih. Naloga je vsebina dela (obstaja možnost delitve), ki se pojavi v okviru organizacijskih funkcij, nosilci pa predstavljajo organizacijske enote (obstaja možnost delitve). Z vidika ravni organiziranosti lahko govorimo

o makro - vsako podjetje ima le eno makro raven, mezzo - zgradba organizacijskih enot in medsebojna razmerja in mikroorganizacijski strukturi - razporeditev nalog po delovnih mestih in medsebojna razmerja. Organizacijska struktura se mora stalno prilagajati spremembam, ki so povezane s cilji podjetja, drugimi dejavniki oz. spremenjenimi cilji. Do sprememb lahko pride s spremembo obnašanja ljudi - torej znotraj obstoječe organizacijske strukture. Kadar zavrže slabe organizacijske zgradbe takšne spremembe niso mogoče, pa je organizacijsko zgradbo potrebno zamenjati (Černetič 1997, 19–21).

Dominantna značilnost organizacijske strukture je njena pravilnost, ki se kaže v vzorcu. Nekateri pojmujejo organizacijsko strukturo kot formalno oblikovanje (bazični okvir - strukturo) vlog in procedur, medtem ko drugi poudarjajo njeno vzorčno pravilnost ter procese interakcije. Teorija formalnega oblikovanja, katere osrednji predstavnik je Weber, se osredotoča na diferenciacijo pozicij, neosebnost strukture nalog, določitev pravil, procedur in avtoritete... Znotraj same teorije pa so odstopanja glede stopnje korelacije strukturnih dimenzij – njihova temeljna karakteristika se odraža v stopnji integracije, centralizaciji in koncentraciji avtoritete, formalizaciji pravil Kritiki formalnemu pristopu oblikovanja očitajo nerealnost z ozirom na vsakodnevna opravila v organizaciji ter v svojem proučevanju poudarjajo vlogo interakcij - neformalnih organizacijskih struktur oz. substruktur (Ranson 1980, 2).

Med gradnike organizacijske strukture oz. organizacijske zgradbe Lipičnik prišteva sestavine organizacije in njihove medsebojne odnose. Organizacijsko zgradbo oblikujejo naloge, njihovi nosilci ter njihova medsebojna razmerja, pri čemer mora omogočati delovanje ter posledično zagotoviti prilagodljivost obnašanja in ustreznost komuniciranja (Lipičnik 2005, 44–45).

Prvotna proučevanja organizacijske strukture, katerih izsledki so prevladovali do 50-ih let 20. stoletja, so se osredotočila na formalno organizacijo. V tem okviru sta prevladovala dva mišljenjska koncepta: predstavnika prvega sta bila Henri Fayol ter Lindal Urwick. Osrednji poudarek je bil na formalni avtoriteti ter posledičnem neposrednem nadzoru v organizaciji. Termini, ki sta jih v tistem času popularizirala, so bili: enotnost vodstva (podrejeni naj ima le enega nadrejenega), skalarna veriga (neposredna veriga ukazovanja) ter razširitev kontrole (več podrejenih poroča enemu nadrejenemu). Znotraj druge skupine mišljenja sta se na prehodu iz 19. v 20. stoletje izoblikovali dve podskupini. Skupna značilnost se je kazala v

zagovarjanju standardizacije znotraj organizacije. Predstavnik prve veje je bil Frederick Fayol, ki je razvil koncept znanstvenega managementa, zastopnik druge pa je bil Max Weber s svojim konceptom birokratske strukture. Na pričetku štiridesetih let se je v organizacijski strukturi pod vplivom številnih eksperimentov (Howthornove študije), pričelo prepoznavanje njenega neformalnega dela ter posledičen pomen mehanizma koordinacije skupnih prilagajanj v organizaciji. Spremenjena paradigma je v petdesetih in šestdesetih vodila v tretjo šolo človeških odnosov, ki je izpostavljala slabosti (preteče psihološke nevarnosti za delavce) formalne strukture in njenega naslanjanja na nadzor in standardizacijo (Mintzberg 1979, 9–10).

Proučevalci organizacijske kulture so v šestdesetih letih dvajsetega stoletja prišli do ugotovitve, da mora biti organizacijska struktura uspešne organizacije skladna z njenimi cilji, ki jih postavi management. Primerno organiziranje je torej predpogoj za doseg zastavljenih ciljev. Tradicionalno pojmovanje za formalno organizacijsko strukturo je delitev dela ter povezanost z načrtovanjem delovnih mest, delovnih nalog ter določitvijo hierarhije avtoritete znotraj organizacije (Schermerhorn 2004, 177–178).

Organizacijska struktura se vzpostavi z oblikovanjem in planiranjem oz. projektiranjem organizacije. Ko govorimo o oblikovanju organizacijske strukture, lahko govorimo o oblikovanju na ravni celotnega podjetja ter njegovih delov (npr. oddelki, delovna mesta). Obstajajo različna pojmovanja organizacijske strukture, med seboj morajo biti v harmoniji, odlikovati jih mora medsebojna prilagodljivost, pri čemer se prilagajajo zlasti oblastni organizacijski strukturi. Loči naslednje organizacijske strukture:

- a) tehnična struktura: pomemben dejavnik je tehnična delitev dela, na podlagi katere prihaja do raznovrstnih razmerij. S pojavnega vidika so le-ta tehnična oz. strukturna (povezna z delovnimi nalogami: trajanje, zahtevnost, lokacija) ter razmerja med ljudmi (npr. čustvena, sosedska) in so posledica členitve dela (delovne naloge) ter združevanja (oddelki);
- b) komunikacijska struktura: ponazarja komunikacijska razmerja med več osebami in je nujno potrebna za delovanje podjetja ter je tesno povezana s tehnično in drugimi strukturami podjetja. Komunikacijo, ki poteka od pošiljatelja do pošiljatelja po komunikacijskem kanalu, je moč obravnavati iz različnih vidikov, in sicer je lahko: enosmerna - ukazi, poročanja ali dvosmerna, horizontalna ali vertikalna, lahko potekajo navzgor oz.

navzdol, lahko je ustna, pisna...;

c) motivacijska struktura: je posledica potreb in ciljev, saj ljudje delujejo, da zadovoljijo potrebe oz. dosežejo cilje oz. sredstva za njihovo zadovoljitev. V nastajajočih medsebojnih razmerjih se pri tem podpirajo, konkurirajo oz. omejujejo. Za izvedbo nalog je tako potrebna usposobljenost in motivacija, ki se navezujeta na potrebe in zastavljene cilje ter še posebej na medsebojno usklajenost;

d) oblastna struktura ali struktura avtoritete: avtoriteta je moč in izvira iz položaja v podjetju ter mora biti načeloma usklajena z dolžnostjo in odgovornostjo. Na nižje ravni se prenaša z delegiranjem ali pooblaščenjem. Slednji proces imenujemo hierarhija. Glede na to, kolikšen del oblasti se prenaša na nižje ravni v hierarhiji, govorimo o decentralizaciji (značilen širok kontrolni razpon) ali o centralizaciji odločanja (značilen ozek kontrolni razpon - oblast je na vrhu hierarhične piramide);

e) formalna in neformalna organizacijska struktura: formalna struktura se tvori načrtno in namenoma, v primeru razmerij, ki niso neposredno povezana, čeprav so bistvenega pomena, z uresničitvijo ciljev podjetja govorimo o njihovi neformalnosti;

f) ravnalna struktura: različne organizacijske strukture se med seboj prepletajo. Med seboj morajo biti v harmoničnem odnosu, pri čemer se prilagajajo zlati oblastni strukturi. Ravnalna struktura odraža medsebojno povezanost različnih struktur, zato jo poimenujemo tudi zložena organizacijska struktura (Rozman 2000, 6–10) (Rozman 1993, 133–137).

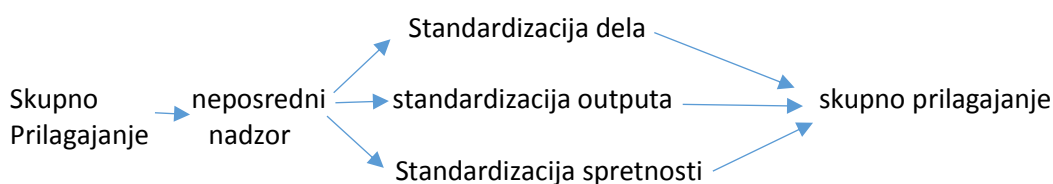
Na izbiro prave organizacijske strukture vplivajo številni dejavniki, ki jih lahko razdelimo na dve temeljni skupini, in sicer na zunanje in notranje dejavnike, ki jih povezuje organizacijska kultura. Med obema dejavnikoma je področje, ki ureja pristop in strukturiranje organiziranosti – organizacijska kultura ter podprojekti (raziskave tehnoloških rešitev, analiza tehnične delitve dela, raziskava notranjih in zunanjih dejavnikov, ekonomska upravičenost...). Med zunanje vplivne dejavnike spadajo: vrednote (globalne, družbene, splošna kultura), institucionalne razmere (družbenoekonomske, politične, splošna kulture), tržišče (domače, tuje) , razvoj znanosti in tehnike. Med notranje vplivne dejavnike štejemo: poslovno strategijo (perspektivno gospodarjenje, tekoče gospodarjenje), uporabno tehnologijo (konsistentnost do ciljev), kadrovsko strukturo (strokovnost, ekonomičnost), program izdelkov (stopnja prekrivanja, ekonomičnosti), diverzifikacijo proizvodnje (decentralizacija, specializacija), velikost organizacije (diferenciacija funkcij, povezanost funkcij), lokacijo

organizacije (koncentracija, dislokacija), poslovodstvo (avtorske strukture, interakcija strukture) ter tradicijo (formalna organizacija, neformalna organizacija) (Kralj 2002, 413).

Med temeljne cilje pri strukturiranju organizacije uvrščamo stabilnost in fleksibilnost, pri organiziranju struktur pa upoštevamo predvsem centralizacijo in decentralizacijo kot temeljni načeli strukturiranja. Pri oblikovanju organizacijske strukture želimo doseči organizacijsko ravnotežje tako med centralizacijo in decentralizacijo kot tudi med stabilnostjo in fleksibilnostjo organizacijske strukture (Kralj 2002, 414).

Mintzberg organizacijsko strukturo definira kot skupek raznolikih načinov delitve dela ter posledično koordinacijo med delovnimi nalogami. Navaja pet najosnovnejših elementov strukture, ki so lepilo organizacije – to je tisto, kar jo drži skupaj:

Graf 2.2: Pet najosnovnejših elementov organizacijske strukture



Vir: Mintzberg (1979, 3).

a) Skupno prilagajanje: koordinacija dela kot posledica procesa neformalnega komuniciranja, uporablja se v organizacijah s preprosto ter tudi v tistih z zelo zapleteno strukturo.

b) Neposredni nadzor: povezan z rastjo organizacije, ko se določi posameznike, ki prevzamejo odgovornost za delo drugih – inštrukcije, monitoring aktivnosti.

c) Standardizacija dela: o njej govorimo, kadar je vsebina dela specificirana in programirana, naloge so preproste in rutinske.

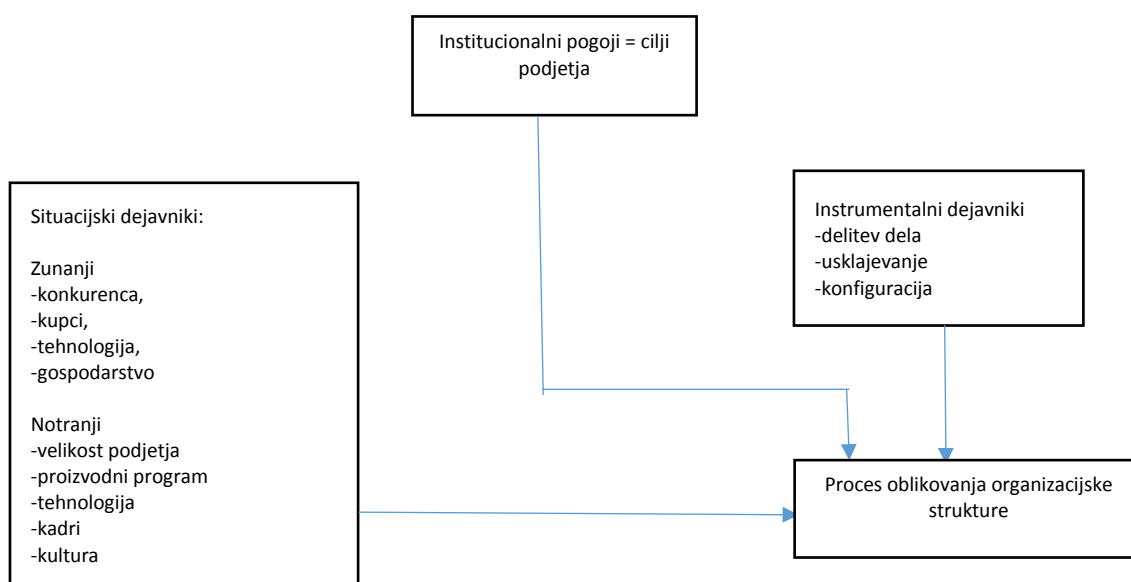
d) Standardizacija outputa: kadar so rezultati dela specificirani, vmesni členi med delovnimi nalogami pa so predeterminirani, kompleksnost dela je v primerjavi s standardizacijo dela večja.

e) Standardizacija spretnosti: kadar je potrebno določeno izobraževanje, da se opravijo delovne naloge.

Iz zgoraj navedenih petih koordinacijskih mehanizmov, ki opredeljujejo, kako organizacija koordinira delo, izhaja struktura organizacije (Mintzberg 1979, 3–6).

Pri proučevanju oblikovanja organizacijske strukture sta se oblikovala dva prevladujoča koncepta, in sicer situacijski in kontingenčni, pri čemer je slednji prevzel dominantno vlogo. Situacijska teorija se naslanja na dvosmeren vpliv prilagajanja med okoljem in podjetjem. V tem razmerju so dejavniki okolja tisti, ki odločilno vplivajo na organizacijo podjetja. Kontingenčna teorija pa je vzpostavljena na podmeni različnosti organizacijskih rešitev, kar se kaže tudi v njihovi neenaki učinkovitosti; izbira pravilne rešitve je odvisna od okolja, v katerem podjetje deluje (Rozman 1993, 138). Teoretični model sestavljajo situacijski in instrumentalni dejavniki, ki skupaj z institucionalnimi pogoji vodijo v proces oblikovanja organizacijske strukture.

Graf 2.3: Teoretični model oblikovanja organizacijske strukture



Vir: Rozman (1993, 138).

2.6 Formalna in neformalna organizacija

Postalo je evidentno, da koncept znanstvenega managementa, ki pojmuje posameznike kot racionalne »stroje«, ne ustreza razlagi njihovega vedenja. Zaradi navedenega dejstva, ki se kaže v zanemarjanju vpliva občutkov, vrednot, spretnosti, človeških odnosov... ,se je proučevanje fokusiralo na psihološki proces – socialne faktorje ter domet njihovega vplivanja na strukturo (Blau, Scot, 1962, 180). Eden izmed najbolj poznanih socioloških eksperimentov (Hawthornow eksperiment), ki je bil izveden v podružnici Hawthorne v 30-ih letih 20. stoletja

pod vodstvom Eltona Maye, je nakazal pomen neformalne organizacije. Z izvedenimi Hawthornovimi študijami, s katerimi se je usmerila pozornost na npr. prijateljske skupine in nenačrtovane interakcije, se je razširila ozka Taylorjeva perspektiva. Neobhodnost upoštevanja človeškega faktorja oz. človeške narave je tlakovala pot novi teoriji, temelječi na predpostavki o povezanosti učinkovitega delovanja in zadovoljenosti človeških potreb – prodor novih motivacijskih teorij (Maslow) (Morgan 2004, 38).

Za organizacijsko strukturo oz. organizacijsko zgradbo, ki predoča dejanski vzorec razmerij med deli organizacije, je značilno, da je tesno prepletena z organizacijskimi procesi. Navkljub medsebojni povezanosti pa navedena pojava, ki ju lahko prištevamo med statične in dinamične poteze organizacije, ne smemo enačiti. Kot že sama beseda pove formalna struktura organizacije predstavlja formalna razmerja. Njihova značilnost je relativna stabilnost, kar pomeni, da organizacijska struktura obnašanja ni podvržena naglim spremembam. Formalna organizacija je po določenem vzorcu načrtovana organizacijska struktura s ciljem, da bi učinkovito dosegla svoje cilje. Formalna organizacija po premišljenem načrtu ureja razmerja med posameznimi deli organizacije; posebnega pomena zanjo je del celote organizacijske strukture, ki se imenuje vzorec avtoritativnih razmerij. Slednja je v organizaciji tesno povezana s pojmom legitimnega uveljavljanja moči ter je pomembna za določanje nalog ter za kontrolo nad izvedbo slednjih (Černetič 1997, 9).

Formalna organizacijska struktura je predstavljena z organizacijsko shemo. Le-ta je ponazorjena z abstraktnim modelom in kaže na omejeno število odnosov formalne organizacije ter še posebej poudarja hierarhične odnose. Značilnosti formalne organizacijske strukture so sledeče:

- specializacija in delitev dela: pomeni razdelitev organizacije na specializirane oddelke - opravljajo specializirane funkcije, znotraj katerih se opravlja specifično delo - aktivnosti,
- načelo hierarhične lestvice: slednje načelo skalarne pristopa je dopolnjujoče načelu enotnosti komande (vsak podrejeni ima le enega nadrejenega) ter pomeni, da je odgovornost, dolžnost in avtoriteta vezana na vertikalno linijo, kar utemeljuje hierarhično strukturo,

- avtoriteta, odgovornost in vračunljivost: odgovornost je neposredno povezana z avtoriteto, ki se z ukazom ter soslednim uboganjem in izpolnitvijo ukaza - vračunljivost ob odmerjajnu nagrad in kazni, podeli podrejenemu,
- razpon kontrole: koncept je prepleten z načelom skalarne lestvice ter delitve dela in se nanaša na učinkovito vodenje in nadziranje podrejenih (Černetič 1997, 9–11).

Formalna organizacija je opredeljena s svojo planiranostjo in intencionalnostjo, medtem ko se termin neformalna organizacija nanaša na nenačrtovan in neformalen razvoj stikov ljudi, ki delujejo drug ob drugem (Blau in Scot 1962, 202). Formalna organizacijska struktura pa predpostavlja, da so norme in prakse neodvisne od osebnih značilnosti, tj., da so pričakovanja vodstva neosebna. Takšna organizacijski strukturi je moč slediti skozi procese specializacije in koordinacije, kar ima vpliv na odnose med položaji, posameznimi enotami znotraj organizacij ter zunanjimi organizacijami (Christensen 2007, 24).

Glavne opredeljujoče značilnosti formalne organizacije so:

- a) namen: produkcija dobrin oz. zagotavljanja storitev; poudarek je na učinkovitosti znotraj veljavnega proračunskega okvirja,
- b) specializacija: je povezna z delitvijo dela, je ključ do uspešnosti in vzrok prenekaterih frustracij zaposlenih; zmanjšuje zadovoljstvo pri delu – omejevanje svobode, repeticija del, monotonost...,
- c) koordinacija: je povezana z rezultati procesov specializacije ter povezuje skupaj različne funkcije, ki jih opravljajo zaposleni,
- d) red: je pomemben tako v določenem trenutku kot preko daljšega časovnega obdobja, saj organizacije stremijo k stabilnosti in kontinuiteti ter predvidljivosti med člani znotraj organizacij – da ne pride do anarhije oz. kaosa – dezorganiziranosti organizacije,
- e) avtoriteta: pomeni mehanizem ohranjanja reda, regularnosti in predvidljivosti. Implementira se skozi hierarhijo ter predstavlja pravico odločanja, določanja in vpliva v organizaciji,
- f) uniformnost: je splošna implikacija hierarhičnega sistema. Pomeni nadzor na vedenjem članov organizacije,
- g) nadomestljivost: je nujna za zagotavljanje kontinuiranosti organizacije; za izpolnjevanje v naprej določenih vedenjskih vlog, ki so primerne in konformne,

h) nadomestila: zaposleni za svoje delo dobijo plačo. Načeloma bolj izobraženi ter tisti, ki prevzemajo večjo odgovornost oz. delajo težavnejša opravila oz. dlje, dobijo večjo plačo,

i) tehnologija: ima osrednjo vlogo pri oblikovanju organizacije ter ima neposreden vpliv na medsebojne odnose v organizaciji – fizična bližina sodelujočih, priložnost interakcij. Posledica njenega vpliva je mnogokratna opredelitev organizacije kot sociotehničnega sistema,

j) znaki in simboli: so neke vrsti identifikacijski element organizacije – mnogokrat tudi dejavnik spodbujanja diskriminacije. Imajo posebno vlogo v organizacijskem komunikacijskem procesu ter pripomorejo k ohranjanju organizacijskega reda ter integritete (Blau in Scot 1962, 203–207).

Organizacijo ne tvori samo formalna organizacija, ampak je skupek formalne in neformalne organizacije. Iz tega sledi spoznanje, da je sestavljena iz obeh delov, medsebojna usklajenost pa je vodilo za optimalno in učinkovito uresničevanje organizacijskih ciljev. V nasprotju s formalno, neformalna obsega sklop neformalnih odnosov med organizacijskimi nosilci in drugimi strukturami, ki so del organizacije in je običajno posledica človeškega elementa v organizaciji. Nova spoznanja v zvezi z neformalno organizacijo je omogočil behaviorizem. Premik v smeri prepoznavanja njenega obstoja, starejši organizacijski pogledi obstoj neformalne organizacije ne priznavajo, ter pripisovanja pomena lahko pripišemo organizacijskemu konceptu "human relation" vedenjski organizacijski šoli (Černetič 1997, 11–12).

2.7 Strukture organiziranosti

Različne organizacijske enote lahko pogosto razvijejo svojo organizacijsko kulturo, kar lahko vodi v defragmentacijo organizacije in njeno manjšo učinkovitost. Navkljub temu le-te v sebi ohranjajo skupne organizacijske elemente, ki so tipični za celotno organizacijo. Slednje je moč ponazoriti s hologramom, kjer vsak del slike vsebuje značilnosti celotne slike z ozirom na lastne značilnosti. Oziroma z drugimi besedami, organizacijske enote vedno povezuje neko skupno "lepilo". Tako se lahko pri proučevanju osredotočimo na organizacijo kot celoto oz. so predmet proučevanja njeni posamezni organizacijski deli (Cameron in Quinn 2006, 18).

2.7.1 Funkcijska struktura organiziranosti

Od nastanka prvih industrijskih podjetij in do sredine dvajsetega stoletja je bila temeljna oblika organizacij; v manjših podjetjih s stabilnim okoljem pa je še danes prevladujoča oblika; najdemo pa jo tudi v večjih podjetjih. Za funkcijsko strukturo organiziranosti je značilna porazdelitev oddelkov in služb v skupine. Razdelitev je narejena glede na osnovne funkcije podjetja, ki so odvisne od postavljenih ciljev, kadrov, potreb, strategije itd. Vse naloge v organizaciji se opravljajo pod enotnim vodstvom. Z vidika oblikovanja strukturne organiziranosti se funkcijska struktura organiziranosti uvršča med centralizirane strukture. (Ivanko 2008, 32). Poslovne funkcije v organizaciji predstavljajo sorodna delovna opravila. Glede na njihovo uresničevanje ločimo šest sestavin: operativni del – tu se opravlja glavna dejavnost, strateški vrh; - vodstvo, srednji vodilni – vmesne managerske ravni, tehnostruktura; – strokovne službe, podporna služba – različni strokovnjaki in ideologija – prepričanja in tradicija (Kavčič 1991, 186–187).

Glavne prednosti, ki jih omogoča funkcijska struktura organiziranosti: poklicna funkcijska specializacija, preglednost, jasna definicija moči, statusa in ugleda, enostavno usposabljanje zaposlenih, enotnost nastopanja navzven (Kavčič 1991, 187), manjši stroški, profesionalizacija (Ivanko 2008, 32). Poleg prednosti ima funkcijska struktura organiziranosti tudi nekatere pomanjkljivosti, in sicer: pretirana – škodljiva specializacija, kritičnost večstopenjske diverzifikacije – zlasti pri velikih podjetjih, odgovornost je zreducirana le na vodilne, ni možnosti oblikovanja avtonomnih enot na nižjih ravneh in drugo (Kavčič 1991, 188). Slabosti so se pričele odpravljati z ustanavljanjem štabnih enot na funkcijskih in srednjih ravneh (Ivanko 2008, 32). Ločimo dve vrsti štabov: splošni – njihova funkcija je podpora najvišjemu vodstvu podjetja ter specifični – ustanovljeni za točno določeno strokovno področje dela. Štabne enote ne sprejemajo odločitev in ne delegirajo nalog, so načeloma blizu vrha podjetja, njihova funkcija je predvsem strokovna obdelava nalog, saj so visoko specializirane. Zaradi svojega vključevanja – strokovnega vtikanja so pogosti njihovi spori s srednjim managementom, rešujejo jih z opredeljevanjem njihovih pristojnosti, odgovornosti ter sledenju svoji osnovni vlogi v organizaciji (Rozman 2000, 89).

Slednja struktura organiziranosti, kjer je medsebojna prepletenost in odvisnost funkcij zelo visoka, je prikladna za stabilno, ne preveč kompleksno ter pretežno rutinsko tehnologijo, saj

ustreza proizvodnji zlasti ene skupine proizvodov (Rozman 2000, 88).

2.7.2 Panožna (divizijska, produktna) struktura organiziranosti

Panožna (divizijska, produktna) struktura organiziranosti je decentralizirana struktura organiziranosti in je sestavljena iz različnih avtonomnih enot – divizij, ki so (skoraj) samostojne pri svojem poslovanju. Decentraliziranost ni popolna, saj se nekatere funkcije skupne za vse programe (nabava surovin, trženje...) (Ivanko 2008,34).

Osnova za organiziranje je program proizvodnje, kar pomeni, da je podjetje, po načelu federalne decentralizacije, razdeljeno na več manjših podjetij (Ivanko 2008,33). Do navedene strukture organiziranosti lahko pride zaradi različnih dejavnikov, in sicer:

- prodaja velikih količin različnih tipov istega izdelka: zaradi rasti podjetja je postalo preveliko, kar otežuje njegovo upravljanje;
- delitev glede na izdelke: asortima proizvedenih produktov je heterogen – izdelki so si med seboj povsem različni;
- geografska delitev: geografska oddaljenost proizvodnje podobnih ali enakih proizvodov; smisel je v približevanju npr. proizvodnje tržišču, delovni sili...;
- delitev glede divizije po kupcih: heterogenost uporabnikov npr. vojska, široka potrošnja (Antula 1994, 188).

Znotraj posamezne divizije se oblikujejo profitni centri, katerih vodstvo je avtonomno in opredeljeno s pristojnostjo. V velikih podjetjih je najvišji upravljavsko vodstveni organ uprava oz. njemu podrejeno telo. Prednosti tovrstne organizacijske strukture so: premik odgovornosti navzdol, omogočena je boljša koordinacija funkcij, decentralizacija odločanja, prilagodljivosti in fleksibilnosti, medtem ko se pomanjkljivost odraža v težnjah po prevelikem osamosvajanju posameznih programov, večjem številu managerjev, koordinaciji različnih funkcijskih enot (Ivanko 2008, 33, Kavčič 1991, 189).

2.7.3 Matrična struktura organiziranosti

Pojav matrične strukture organiziranosti datira v drugo polovico dvajsetega stoletja. Njeno

uveljavljanje je bilo počasno, saj obstaja neskladje med praktično aplikacijo (npr.: problem skupnega odločanja, kooperativno vodenje, slaba opredelitev pristojnosti) ter pozitivnimi teoretičnimi aplikacijami (npr. večja fleksibilnost) matrične strukture organiziranosti. Temeljna značilnost matrične strukturne organiziranosti je nujnost timskega dela ter posledično zavzemanje sodelavcev (v takšni obliki organiziranosti so enakopravni) za organizacijske cilje, ki morajo biti na visoki ravni. Pri tem nastajajo številna nasprotja – problemi, ki zaradi slabšega poznavanja in usposobljenosti za timsko delo ter vnaprejšnje formalizacije enakovrednega sodelovanja (Ivanko 2008, 35).

Temeljne prednosti matrične organizacijske strukture so: učinkovita uporaba virov – strokovnjakov in opreme v več projektih, celovitost projekta – kontrola vodje nad celotnim projektom, fleksibilnost – omogoča večjo prilagodljivost, intenziviranje informacijskega toka – potrebno je več informacij zaradi odločanja na več ravneh, ohranitev disciplinarne povezave – delujejo v timu, a ohranijo povezavo s svojim oddelkom ter motiviranost in zavzetost – spodbuja člane tima pri izvedbi projekta (Kavčič 1991, 199). Poleg omenjenih prednosti ima matrična oblika organiziranosti tudi pomanjkljivosti, ki se odražajo v: boju za moč - konflikt med funkcijskimi in projektnimi vodji, poudarjenem konfliktu – zaradi omejenosti virov nastopi konflikt med projekti, podaljšanem reakcijskem času – potrebno je več časa za odločanje in usklajevanje odločitev, spremljanje in kontrola, doživljanje stresa - nastopi po koncu projekta, vprašanje nadaljnjega dela ter povečana režija (Kavčič 1991, 200).

Matrično organizacijsko struktura je kompromis med funkcijsko in projektno organizacijsko strukturo ter kombinacija horizontalne ter vertikalne diferenciacije.

Nadalje lahko matrično organizacijsko strukturo členimo na spodaj navedene oblike matrične strukture, katerih variacija se odraža v multidimenionalni matrični strukturi.:

- projektno obliko matrične strukture: delo je v obliki projekta, ki traja določen čas in ima svoj začetek in konec – ob koncu se ljudje vrnejo v svoj matičen oddelek,
- produktno obliko matrične strukture: v primerjavi s projektno obliko je stabilnejša, saj je projekt mogoče povezovati z življenjskim ciklusom produkta; le-ta je navadno daljši od projekta,
- programsko obliko matrične strukture: namenjena koordiniranju programov (delovnih nalog) na različnih funkcijskih področjih (Kavčič 1991, 196–198).

Matrična organizacijska struktura je lahko začasna – ustanovljena je le za čas trajanja projekta ali stalna, in sicer če je dotok projektov kontinuiran oz. gre za tip proizvodov, katerim želimo dati posebno obravnavo oz. nameniti posebno pozornost (Vila 1994,193).

2.7.4 Novejše (7s, detelja, satovje, trapezoidna, mrežna, virtualna, procesna) in druge oblike strukturne organiziranosti (timska, adhokracija, hibridna)

Med novejše oblike organiziranosti spadajo: detelja, satovje, trapezoidna organiziranost sozvezdja ter 7s. Njihova značilnost je hkratna kombinacija velikosti in majhnosti, ki ima za posledico večjo gibljivost. Že sama oblika detelje simbolizira ločenost ter hkratno povezanost, posamezni listi ponazarjajo jedro strokovnih sodelavcev, občasno zaposlene ter pogodbene partnerje. V primeru namenskega razdruževanja, ko nastane veliko število manjših enot, govorimo o organizacijski obliki satovja. Slednjo obliko opredeljujejo skupni interesi, skupna infrastruktura... Z rastjo podjetja postaja organizacijska oblika vse bolj podobna trapezu; je vse bolj ploska in število ravni znotraj podjetij se povečuje, kar ima za posledico ločitve strateškega in izvedbenega managementa. Organiziranost sozvezdja je podobna organiziranosti satovja oz. trapeza. Sestavljajo jo enote sorodnih organizacij, ki jih povezujejo skupne politike. Model organiziranosti 7s (povezava strategije, strukture, sistema, spretnosti, sodelavcev, stila in vrednot) pa je kombinacija ameriškega in japonskega pristopa. Za prvega je značilna usmerjenost k strategijam, strukturam in sorodnim sistemom, drugi temelji na vrednotah, spretnostih, managerskem slogu ter strokovnosti (Kralj 2002, 427–429).

Med nove oblike strukturne organiziranosti prištevamo tudi mrežno, virtualno ter procesno strukturo organiziranosti. Mrežna organiziranost je dejansko nevidna povezava med podjetji. Uporablja se pri proizvodnji kompleksnega izdelka ter vključuje vse delavce. Njena prednost je visoka fleksibilnost, učinkovitost, uspešnost ter izraba človeških virov. Virtualno organiziranost zaznamuje začasnost. Podjetja, med katerimi vlada popolno zaupanje, se združijo z namenom izvedbe točno določenih nalog- zapleteni, zahtevni izdelki. Omogočajo jo sodobna informacijska tehnologija (baze podatkov). Virtualnost se nanaša na navidezno sinergijo in ne na namišljeno organizacijo. Procesna struktura organiziranosti oz. reinžiniring pomeni preureditev poslovanja od navpične na vodoravno organiziranost. Načeloma ima tri

organizacijske ravni in je lažje izvedljiva v organizacijah z enotnim sistemom dela: generalni direktor, vodja procesov (na drugi ravni delujejo tudi različni drugi strokovnjaki) ter timi znotraj procesov (Kralj 2002, 426–431).

Timska organizacijska struktura - delovne aktivnosti izvajajo delovni timi, ki so osnovna enota učeče se organizacije – prevzamejo odgovornost za usposabljanje, varnost, pri plačah, nagradah... šefov praktično ni več (Dimovski in drugi 2003, 144).

Ad hoc organizacija – adhokracija - je ustanovljena za posebne in izredne primere in daje odgovor na izzive modernega časa, ki ga zaznamuje turbulentno okolje (Vila 1997, 136). Med oblike adhokracije lahko prištevamo: enote za specialne naloge – npr. za razvoj novega izdelka, iskanje novih rešitev; neodvisna poslovna enota – gre za dejansko neodvisno podjetje znotraj podjetja; specialne poslovne enote – v primerjavi z neodvisnimi poslovnimi enotami so v nekem delu še vedno odvisne od funkcij podjetja, odbori vodilnih – predstavljajo strokovnjake za reševanje specialnih nalog, projektna organizacija ter matrična organizacija. Značilnosti adhokracije so: visoka decentralizacija, oblikovanje fleksibilnih timov iz specialistov različnih strok, demokratičnost odločanja – vodja je pogosto prvi med enakimi..., njene slabe strani pa kažejo na možnost konfliktov, hkratna nedostopnost istih resursov, veliko sestankov, sej... (Vila 1997, 137–138).

Hibridna organizacijska struktura je le posledica vedno bolj kompleksnega poslovnega okolja. Njena karakteristika je, da kombinira med seboj različne pristope (kombinacija med funkcijsko in divizijsko strukturo, kombinacija funkcijske in horizontalne strukture...) z namenom najti najprimernejšega, ki ustreza potrebam organizacije. Njena fleksibilnost je odgovor na hitro spreminjajoča se okolja (Dimovski in drugi 2003, 147).

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA

3.1 Nekaj besed o kulturi

Preden se osredotočim na osrednjo temo magistrskega dela, tj. organizacijsko kulturo v Mestni občini Ljubljana, je nemara prav, da nekaj besed namenim kulturi, saj so družbena

(tako nacionalna kot kultura v širšem smislu, torej kultura v globalnem okviru), politična, upravna in organizacijska kultura med seboj tesno povezane in prepletene. Elementi kulture so kot nekakšna okna ali različni obrazi, ki odkrivajo organizacijsko kulturo (Kavčič 2011, 39). Beseda kultura izhaja iz latinske besede cultura in je prvotno pomenila obdelovanje zemlje, gojenje, rast, poljedelstvo. S kulturo so torej poimenovali delovanje ljudi v odnosu do narave. Tako je mogoče kulturo v njenem izvornem pomenu postaviti nasproti naturi (naravi) kot nečemu, kar je samoniklo, spontano porajajoče se, neodvisno od človekove dejavnosti. Pomenov – kaj je kultura – je veliko. Opredeliti kulturo na en način je težko, pravzaprav nemogoče, saj je njen koncept zelo kompleksen.

Hofstede, (Hofstede 2006, 53) meni, da kultura ni univerzalno sprejeta zamisel, njeno opredelitev je mogoče izvesti na ogromno načinov. Vendar pa vse pravijo, da se kultura nanaša na družbeni svet. Določa namreč, kako skupine ljudi oblikujejo svoje življenje. Pravi tudi, da se kultura razkriva skozi družbeno dogajanje, ki vselej poteka v spreminjajočem se okolju.

Treven (Treven 2001, 41) omenja več definicij kulture različnih avtorjev. Povzela bom tri, in sicer: po Tylorju je kultura kompleksna celota, ki vključuje znanje, stališča, moralo, pravo, umetnost, običaje in še mnogo drugih sposobnosti ter navad članov določene družbe.

Herskovitz je kulturo opredelil širše – kultura, po njegovem mnenju, je vse tisto v okolju, kar je povezano s človekom.

Sathe definira kulturo kot niz pomembnih vrednot in stališč, ki se nanašajo na ljudi in na njihov pogled na svet ter na ideale, za katere si je treba prizadevati.

Počkar, M. (Počkar 2013, 67) razlaga, da z besedo kultura lahko označujemo različna področja in razsežnosti družbenega življenja. Tako je kultura lahko oznaka za dejavnosti, povezane z umetnostjo (glasbo, slikarstvom, književnostjo); s kulturo mislimo na vse oblike duhovnega ustvarjanja, ne le na umetnost, ampak tudi na filozofijo, religijo, znanost.

Hofstede (Hofstede 2000, 391) meni, da je kultura softver razuma ali računalniški program, ki nadzira vedenje. Ali pa, da je kultura kolektivni fenomen, ki obstaja med različnimi ljudmi, a znotraj družbenega okolja.

Kultura se večinoma ne izraža neposredno kot predpis ali vzorec vedenja, temveč se posredno kaže v tem, kaj počnemo in kako, kakšen je naš odnos do sebe in okolja – do (so)ljudi, narave ... meni Lipičnik (Lipičnik 2002, 206).

Beseda kultura v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja (Vila 1994, 344).

Fink Hafner (Fink Hafner 2005, 215) pravi, da širša opredelitev kulture zajema skoraj vse vidike družbenega, političnega, intelektualnega, religioznega in umetniškega življenja (običaje, civilizacijo ter dosežke določenega časa ali prebivalstva).

Kultura je v širšem pomenu vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi (Janko Kralj 2003, 157).

Z nagovorom svojega preprostega slovenskega ljudstva »Lubi Slouvenci« (Ta prvi deil tiga Noviga testamenta, predgovor, 1557) nas je Trubar prvi opredelil kot narod. (Ponovno in dokončno je Slovence na kulturni zemljevid sveta postavil eden največjih slovenskih učenjakov Jernej Kopitar: »Pravi dom človeškega duha je jezik«) (Osolnik 2007, 313–323). Jezik - fenomen, živ organizem, steber kulture, temeljni kamen identitete in samobitnosti naroda je ena izmed vrednot, ki omogoča pripadnikom neke skupnosti, da komunicirajo med sabo; je sredstvo kulturne reprodukcije – proces prenosa kulture iz ene generacije v drugo. Ima tudi simbolno funkcijo – simbolna zveza med člani skupnosti.

Slovenci smo nastali kakor vsi drugi narodi, v posebnih zgodovinskih in političnih okoliščinah in zaživel svoj življenje, drugačno od naših sosedov. To novo posebno življenje je v nas razvijalo posebne življenjske sposobnosti, posebne duševne lastnosti, s čimer je pripravljalo v nas tudi osnovne pogoje za posebno izrazito svojo kulturo (Prunk 2007, 79). Nacionalna kultura tvori družbeno tkivo, v katerem vsak posameznik zaseda svoje mesto (Hofstede 2006, 53). S svojimi vrednotami, mišljenjem, prepričanji, vedenjskimi vzorci ... s svojo večstoletno tradicijo – z zgodbami, rituali, miti, ideologijo in drugim – nedvomno vpliva na organizacijsko kulturo. Posega v sam »duh« organizacije, tako Treven (Treven 2001, 81), in vpliva na njene zaposlene. Po eni strani organizacijska kultura sprejema, prevzema pravila, vrednote ... kulturo družbe, v kateri živi, po drugi strani pa se zdi vpliv nacionalne kulture bolj posreden; na nek način je samosvoja; oblikuje se skozi nastajanje skupine, ki se (lahko) razrašča v organizacijo, postavlja prioriteto svojih vrednot, idej ... , kar je pomembno za razvoj združbe

(organizacije) in za doseganje skupnih ciljev ter uresničevanje skupnih vizij z medsebojno (notranjo) in z interakcijo z okoljem, v katerem deluje.

Tudi globalna kultura z razmahom tehnologije, s poplavo najrazličnejših informacij, z vrsto mnogih projektov, dejavnosti, idej, inovacij ... vpliva na organizacijsko kulturo, kajti okolje organizacij se v današnjem svetu in času razširja preko nacionalnih meja. Globalizacija – povezanost, soodvisnost, sovplivanje dogajanj in procesov – je v sodobnem svetu tako močno, da se včasih zdi, da so prostor in razdalje skoraj da nepomembni. Včasih na lokalne dogodke vplivajo dogajanja in procesi, ki se odvijajo daleč stran, in nasprotno. Pomemben moment globalizacije in njenega kulturnega vpliva je zagotovo komuniciranje, hitro odzivanje, prilagajanje ... Dejavniki sistema izobraževanja je v globalnem smislu prenašalec svežih spoznanj, idej ... Vse to pomaga pri oblikovanju (tudi preoblikovanju, posodobitvi) in ustvarjanju pogojev za razvoj organizacijske kulture v konkretnih, posameznih organizacijah. V zaključku razmišljanja o kulturi v širšem smislu in o organizacijski kulturi je, se mi zdi, primerna ugotovitev, da sta tako kultura nasploh kot organizacijska kultura pomemben, če ne najpomembnejši segment na vseh ravneh človekovega življenja.

3.2 Razsežnosti organizacijske kulture

3.2.1 Opredelitev pojma in izvora

Temeljna značilnost sodobnih organizacij je močna organizacijska kultura, ki spodbuja spremembe in prilagajanje organizacije. Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot globoko usidrane vrednote in prepričanja, ki se delijo med člane organizacije. Kulturna organiziranost predvideva široko razumevanje vrednot in prepričanj vseh članov v organizaciji. Kot predmet proučevanja je nujna, saj je organizacijska kultura odsev celotne organizacije. Če opredelimo pojem kulture, ugotavljamo, tako Mesner Andolšek, da gre za kompleksen in večplasten pojem, ki ga je pogosto težko razumeti. Vendar je za razumevanje družbe in organizacij izrednega pomena (Mesner Andolšek 1995, 25).

Pojem organizacijske kulture zasledimo že v petdesetih letih prejšnjega stoletja, le da so ga tako teoretiki kot praktiki poimenovali drugače: osebnost organizacije, organizacijska klima,

korporativna kultura idr. Po vsebini so si tako podobni, da jim danes lahko rečemo sopomenke organizacijske kulture, ki se v zadnjih letih (desetletjih) uporablja najpogosteje. Prvi, ki je v svoji knjigi »The Changing Culture of a Factory (1951) uporabil pojem kultura kot organizacijska kultura, je bil Elliot Jacks (Kavčič 2011, 8).

Rozman navaja, da so organizacijo (in njeno kulturno organiziranost) kot družbeni sistem v vseh njenih razsežnostih proučevali in jo še proučujejo znanstveniki s področja psihologije in sociologije (Rozman 2000, 133).

Kavčič razlaga, da so razlogi za pomen organizacijske kulture v njenem izvoru v antropologiji in sociologiji. Meni namreč, da ni dvoma, da je pojem »organizacijska kultura« v osnovi izposojen iz antropologije in sociologije (Kavčič 2011, 8–10).

Antropologija (izhaja iz grške besede »človek« ali »oseba«) se ukvarja s študijami človeštva in je holistična z dveh vidikov: zanimajo jo vsa človeška bitja vseh časov in vse dimenzije njihove človeškosti. Bistvo antropologije, ki je hkrati ena izmed njenih odlik, je njena interdisciplinarnost. Ta znanstvena disciplina namreč združuje naravoslovje, družboslovje in humanistiko. V praksi je antropologijo mogoče razdeliti na štiri polja; eno izmed njih je socialno-kulturno, ki se ukvarja z raziskovanjem kultur ali subkultur določenih urbanih ali neurbanih skupin ljudi, njihovega jezika, politične organiziranosti ali njihovih vsakdanjih praks. Z različnimi tehnologijami, ki so jih razvile druge znanosti, poskušajo antropologi priti do boljšega razumevanja delovanja sodobnega družbenega sveta in vloge posameznika v njem (Anthropological Notebooks 2005).

Sociologija, ki jo uvrščamo med družboslovne znanosti, se sistematično ukvarja s proučevanjem družbe, družbenega življenja in z življenjem posameznika v družbi. Pri svojem proučevanju upošteva tudi povezanost in soodvisnost sveta – zanjo je torej značilen globalni pogled. Proučuje ne le družbene pojave, skupine, marveč tudi obnašanje, ki se oblikuje v družbi. Ker je človek tudi družbeno bitje, so zanj značilni naučeni obrazci vedenja, ki se prenašajo iz generacije v generacijo in se pri tem spreminjajo (Počkar, 2013, 11).

Kavčič (Kavčič 2011, 9) meni, da organizacijska sociologija proučuje odnose med zaposlenimi v organizacijah. V šestdesetih in sedemdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo opravljeno veliko raziskav, zlasti na področju organizacijske klime. Kasneje se je razvilo upravljanje z ljudmi (angl.: human resource management) kot bolj celovito ukvarjanje z zaposlenimi in njihovim prispevkom k uspešnosti organizacije

3.2.2 Naraščanje zanimanja za organizacijsko kulturo

Mnogi avtorji (Ivanko 2000, 233–234; Kavčič 2011, 8–10; Mesner Andolšek 1995, 105–106) so mnenja, da se je naraščanje zanimanja in raziskovanja organizacijske kulture pojavilo konec sedemdesetih in v začetku osemdesetih let prejšnjega stoletja. Ne le v svetu, tudi pri nas se tedaj pojavijo prvi bolj sistematični zapisi o organizacijski kulturi.

Potrebno je opozoriti, da do osemdesetih let je bila organiziranost organizacij oblikovana kot »varnostna mreža« zoper človeško nepopolnost, zmotljivost in nezainteresiranost. Cilj take organiziranosti je bil usmerjen k izogibanju napačnega delovanja in vedenja ljudi, tako bi se izognili tudi tveganju. Organizacije so se ukvarjale pretežno same s sabo (centralizirane samozadostne organizacije), povpraševanja je bilo več kot ponudbe, zato se ni bilo potrebno ozirati na okolje. Takšna - vsemogočna birokratska organiziranost s poveljevalnim (ukazovalnim) tonom in načinom vodenja je začela dušiti ljudi, njihovo ustvarjalnost in iniciativnost.

Spremenjene razmere v začetku osemdesetih let so zahtevale drugačno organiziranost, takšno, ki bi temeljila na avtonomiji, decentralizaciji, na ljudeh in zaupanju vanje. Fleksibilnost organiziranosti, sposobnost lastnega spreminjanja in prilagajanja spremembam notranjega in zunanjega okolja postane pogoj za organizacijsko uspešno in učinkovito delo. Takšna organiziranost pa je lahko uresničljiva le s samoorganiziranjem. Vodenje pa mora ustvariti pogoje za njeno uresničitev. Kulturna organiziranost je pomemben dejavnik, ki mora ustrezati zahtevam organizacije kot celote, sočasno pa mora omogočati ljudem, da zadovoljujejo tudi svoje posamične potrebe.

Med pobudami za ukvarjanje z organizacijsko kulturo je bil prav gotovo upad konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva; zaostajanje in nezmožnosti Združenih držav Amerike,

da spremenijo neugodne razvojne trende. ZDA, prej znane kot največji industrijski gigant, so postajale vse bolj proizvajalec in izvoznik hrane. Evropa pa se je združevala in postajala eno najmočnejših svetovnih tržišč.

Pomemben vzrok oz. razlog za ponovno zanimanje za organizacijsko kulturo je bil premik svetovnega ekonomskega in industrijskega sistema iz ene svetovne metropole v drugo. Svetovno javnost je pritegnil japonski gospodarski čudež. Obenem se je porodilo vprašanje, kako je sploh mogoče, da je lahko tedaj neindustrializirana dežela – Japonska – naredila tako velik razvojni korak. V pospešenem raziskovanju so prišli do spoznanja, da je v delovanju japonskih organizacij prišlo do vrste posebnosti, ki so jih označevali kot kulturne razlike. Ugotovili so, da je organizacijska kultura tisto, s čimer je mogoče doseči japonsko gospodarsko učinkovitost. Spremenjen je bil odnos do ljudi. Vodstvena in organizacijska filozofija sta se usmerili k človeški razsežnosti organizacije. Dobiček ni bil več edini kriterij uspešnosti; povečala se je družbena odgovornost. Proučevanje sprememb v vrednotah in vpliva teh sprememb je pokazalo na številne nove dimenzije, ki jih je bilo mogoče združiti v pojem organizacijska kultura.

Med proučevalci organizacijske kulture se je pojavilo vprašanje, zakaj je bila organizacijska kultura v organizacijski teoriji in literaturi tako malo opažena ali celo prezrta. , Eden pomembnejših sodobnih teoretikov in raziskovalcev Bate (Bate v Kavčič 2011, 10) je ugotovil, da so organizacijsko kulturo :

- šteli za komponento organizacijske klime in jo pozabili,
- enačili z organizacijsko klimo in jo potem ignorirali,
- imeli za determinanto organizacijske klime in potem nanjo pozabili,
- kar spregledali kot pomemben dejavnik obnašanja zaposlenih pri delu.

Teoretiki in raziskovalci managementa so odkrili organizacijsko kulturo potem, ko so se drugi, tradicionalno uporabljeni pojmi pokazali kot neuspešni. Dodaja še, da je organizacijska kultura zelo zapleten in mnogostranski pojav (Kavčič 2011, 10).

Cameron in Quinn (Cameron in Quinn 2006, 16) kot razlog za ignoriranje organizacijske kulture kot nepomembnega dejavnika v doseganju organizacijske učinkovitosti navajata, da

so se vrednote jemale kot nekaj samoumevnega, podcenjevanje predpostavk, pričakovanj, kolektivnega spomina, zanemarjanje definicije, ki dejansko predstavlja »kako so stvari tukaj«. Vse to je reflektiralo prevladujočo ideologijo, ki so jo imeli ljudje v svojih glavah. Menita še, da se ljudje običajno ne zavedajo lastne kulture, dokler ta ni pred resno preizkušnjo, dokler ne okusijo nove kulture ali dokler ni eksplicitno razkrita s katerim od teoretičnih okvirov ali modelov.

Raziskovanje organizacijske kulture se je torej pričelo v zgodnjih osemdesetih letih; ko so proučevali organizacijsko klimo, je med proučevalci prišlo do spoznanja, da dotedanji konstrukt organizacijske klime ne zajema celotnega delovnega okolja. Mnogo raziskovalcev je pojem organizacijske kulture nadgradilo. Zaradi različnih pogledov, kaj naj bi organizacijska kultura vsebovala, je tudi opredelitev zelo veliko. Pri definiranju organizacijske kulture je skupina avtorjev (Schein, Alvesson, Schneider) prevzela dominantno vlogo. Z njihovim proučevanjem je prišlo do skupnih ugotovitev, in sicer:

- da organizacijska kultura obstaja (do tega zaključka so teoretiki in praktiki prišli po mnogih letih raziskovanj),
- kulture so »meglene« zaradi vsebovanja kontradikcij, paradoksov, nejasnosti in zmed. Skozi razvoj organizacijske kulture je bilo dognano, da kultura ni površinski fenomen, temveč je »prežeta« s simboli in je večino časa neopazna (Cameron in Quinn),
- organizacijska kultura je socialni konstrukt, produkt skupine (ne posameznikov), temelječe na skupnih izkušnjah,
- organizacijska kultura je relativno edinstvena, je subjekt nenehnih sprememb (Bellot 2011, 29–30).

3.2.3 Definicije organizacijske kulture

Definicij organizacijske kulture je veliko. In primerjava, da je organizacijska kultura za organizacijo tisto, kar je osebnost za posameznika, pove, da so organizacijske kulture posameznih organizacij zelo različne in v veliki meri individualne (Kavčič 2011, 10).

Poglejmo nekaj opredelitev organizacijske kulture.

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

Organizacijsko kulturo je Schein definiral različno v različnih časovnih obdobjih. Po njegovem mnenju (Schein 1997, 12) je organizacijska kultura vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je kakšna skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila, kako se spopadati s problemi eksterne adaptacije in interne integracije. Te predpostavke so delovale dovolj dobro in se izkazale kot pravilen način zaznavanja, mišljenja, občutenja teh problemov; zato jih je primerno posredovati novim članom.

Interna integracija - proces, ki omogoča skupini, da se notranje integrira, reflektira (Schein 1997, 70–71). velika notranja vprašanja, s katerimi se mora soočiti vsaka skupina. Ima torej nalogo razviti:

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

Vidik eksterne adaptacije Schein povezuje z reševanjem problemov. Ta cikel ima naslednje sestavine:

1. razvoj soglasja o primarni nalogi (strategiji) skupine,
2. razvoj soglasja o ciljih skupine,
3. razvoj soglasja o sredstvih, ki jih skupina lahko uporabi pri doseganju ciljev,
4. razvoj soglasja o merilih, s katerimi bo merjeno, kako uspešno skupina dosega svoje cilje,

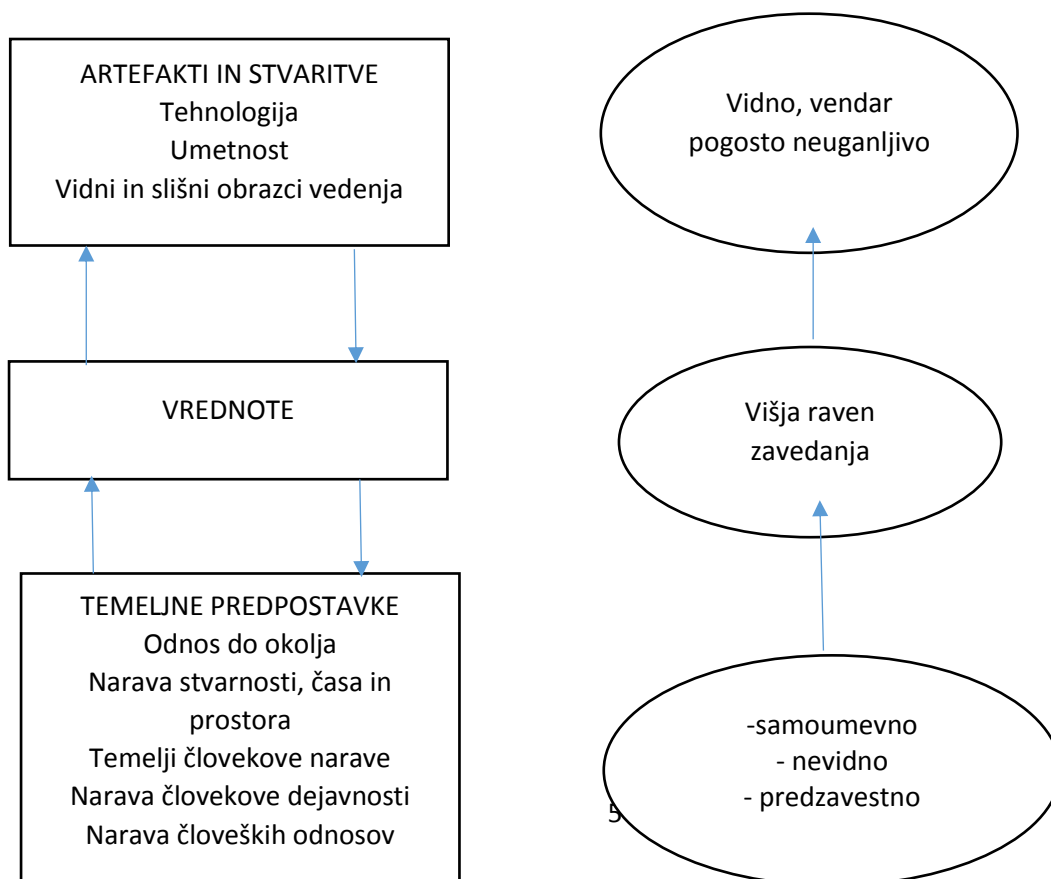
5. razvoj soglasja o potrebnih dopolnilih in popravkih, če skupina ni uspešna pri doseganju ciljev.

Po Scheinu (Schein 1997, 8–10) so koncepti, ki so povezani s kulturo oz. ki reflektirajo kulturo in so neki skupini skupni, naslednji:

- opazovanje vedenja v interakciji med ljudmi (jezik, navade, rituali ...),
- skupinske norme,
- prevzete vrednote,
- formalna filozofija (politični in ideološki principi organizacije),
- pravila igre,
- organizacijska klima,
- spretnosti,
- navade razmišljanja, mentalni modeli,
- ukoreninjene metafore ali simboli.

Schein (Schein 1997, 16) je kulturo strukturiral v tri ravni, ki se nanašajo na stopnjo vidnosti, in sicer: temeljne predpostavke, vrednote in artefakti ali stvaritve. Termin nivo ali raven se nanaša na stopnjo, do katere je kultura vidna opazovalcu.

Graf 3.1: Strukturiranje kulture



Vir: Kavčič (2011, 17).

ARTEFAKTI (Schein 1997, 17–18) vključujejo vse, kar zaznamo ob stiku s kulturo. So elementi organizacijske kulture na prvi ravni in so tudi najbolj opazni, ko človek pride v organizacijo. Med artefakte prištevamo arhitekturo – ureditev pisarn, oznake, okrasje, odnos do ljudi v tem smislu, ali so pisarne odprtega tipa oz. ali so vrata v pisarne stalno zaprta; potem so tu pojavne oblike kulture, ki jih najdemo v vsakodnevni uporabi jezika, žargona, logotipov, brošur, sloganov, statusnih simbolov. Med artefakte prištevamo tudi notranjo ureditev, način oblačenja, pravila naslavljanja, rituale, zgodbe, simbole, praznovanja ...

VREDNOTE so težko neposredno opazne, pogosto o njih sklepamo na podlagi spraševanja ključnih oseb v organizaciji. Vrednote so po svoji naravi vedno pozitivne, saj opisujejo prepričanja o tem, da je nekaj dobro in zaželeno. Ko je skupina prvič oblikovana ali ko se sooča z novo nalogo, vprašanjem ali problemom, prva ponujena rešitev nekoga reflektira predpostavke o tem, kaj je prav in kaj narobe; kaj bo delovalo in kaj ne bo. Tisti posamezniki, ki prevladajo, ki lahko vplivajo na skupino, da sprejme oz. prevzame določen pristop, bodo kasneje identificirani kot voditelji ali ustanovitelji. Vendar skupina kot skupina nima skupnega znanja, dokler ne sprejme akcije kot odgovor na nov problem. Zato – karkoli je že predlagano, ima lahko le status vrednot s stališča skupine, ne glede na to, kako močno predlagatelj verjame, da ima prav. Skupne vrednote nastajajo v procesu kognitivne transformacije; če voditelj prepriča skupino, da se odloči za neko rešitev oz. če je rešitev uspešna, se sprejeta vrednota preoblikuje v skupno vrednoto ali prepričanje in sčasoma v skupno predpostavko (Schein 1997, 19–21).

TEMELJNE PREDPOSTAVKE - s tem, ko analitik spozna vrednote, razume samo del kulture; da bi prišel do globljega razumevanja, da bi lahko definirali obrazce delovanja, mora spoznati najglobljo raven kulture – to so temeljne predpostavke (Mesner Andolšek 1995, 23). Schein (Schein 1997, 21–26) meni, da v temeljne predpostavke ne sumimo, o njih ne razpravljamo, ne konfrontiramo. Kultura kot skupek temeljnih predpostavk nam definira, čemu namenjati pozornost, kaj stvari pomenijo, kako čustveno reagirati na to, kar se dogaja, in katere akcije izvesti v različnih situacijah. Vsak izziv ali vsak dvom v temeljne predpostavke bo sprostil

obrambo in tesnobo. Na bazične predpostavke, ki so naredile oz. oblikovale kulturo, gledamo (na individualnem in skupinskem nivoju) kot na psihološke, kognitivne, obrambne mehanizme, ki dovoljujejo skupini, da nadaljuje s funkcioniranjem. Temeljne predpostavke so nezavedni odzivi, ki določajo način zaznavanja, mišljenja in čutenja članov skupine. So postopno naučene, vzete kot pravilne in so močnejše od vrednot. So samoumevne in tako močno usidrane v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo (Mesner Andolšek 1995, 23).

(Hofstede 2000, 1, 9)- avtor kulturo definira kot kolektivno programiranje uma; manifestira se v vrednotah, simbolih, herojih, ritualih ... in razlikuje člane ene skupine od članov druge. Organizacijska kultura je po njegovem mnenju konstrukt; čeprav ni konsenza, se večina avtorjev strinja, da je:

- holistična,
- zgodovinsko pogojena,
- povezana z antropološkimi koncepti,
- družbeno konstruirana,
- mehka,
- relativno stabilna in zato težko spremenljiva (Hofstede 2000, 391–393).

Organizacijska kultura je niz (skupek) vrednot, norm in verovanj, ki se odražajo v različnih strukturah in sistemih. Na organizacijsko kulturo vplivajo pretekli dogodki, sedanja klima v organizaciji in ljudje, ki delajo v organizaciji. V organizacijah obstajajo globlja (deep – set) prepričanja o tem, kako naj bo delo organizirano, kako doseči in uveljavljati avtoriteto, izvajati kontrolo, o izpeljevanju nagrajevanja in drugo. Vse to, meni Handy, je del organizacijske kulture. Kultura se pogosto odraža v vidni obliki (kakšne so pisarne, trgovine, kakšne ljudi zaposlujejo – status v družbi, stopnja njihove mobilnosti, stopnja izobrazbe ... vse to se reflektira v organizacijski kulturi. In organizacijske kulture v različnih organizacijah so različne (na primer banka – tovarna avtomobilov; organizacijsko kulturo bo tu videti in čutiti različno, drugače – drugačen način dela, zaposlovanje drugačnih ljudi/poklic, izobrazba/ itd.). Tudi znotraj organizacije se kulture lahko razlikujejo (Handy 1976, 176–178).

Schermerhorn navaja (Schermerhorn 2004, 217), da je organizacijska kultura sistem skupnih dejanj (akcij), vrednot in verovanj, ki se razvijajo znotraj organizacije in usmerjajo (vodijo – behavior) obnašanje svojih članov. Meni še, da tako kot dva posameznika nista enaka, tudi dve organizacijski kulturi nista enaki.

Po Rozmanu organizacijska kultura pomeni celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman 2000, 134).

Organizacijska kultura je sistem mišljenja in način razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge. Je neke vrste družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja, za kar bi lahko rekli tudi, da

- so to dominantne vrednote, sprejete od neke organizacije
- način, kako se stvari pri nas izvajajo
- filozofija, ki je temelj politike podjetja v odnosu na svoje nameščence in kupce itd (Vila 1994, 344).

Mesner Andolšek (Mesner Andolšek 1995, 131–134) govori o tem, da je organizacijska kultura zelo zapleten socialni sistem, ki se z učenjem prenaša z ene skupine na drugo. Po njenem mnenju je organizacijska kultura produkt določenega okolja in jedro socializacijskega procesa na individualni ali skupinski ravni. Kultura nastaja iz interakcije med posamezniki. Ta interakcija omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, ritualov ..., iz česar se oblikujejo jasno izražene skupne značilnosti članov skupine; identiteta skupine, ki je jedro kulture. Organizacijska kultura je po njenem mnenju dinamičen, spremenljiv pojav, saj nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije in se v teh interakcijah tudi spreminja. Pravi tudi, da je organizacijska kultura kolektivni pojem, lastnost skupine ali organizacije. Eksterna in interna tveganja izhajajo zlasti iz načina delovanja organizacije, ki jih na ravni organizacije lahko prepoznamo kot organizacijsko kulturo.

Tudi Bellot (Bellot 2011, 29-37) pravi, da je kultura lastnina, ki jo poseduje organizacija. In ker je lastnina, obstaja občutek, da je lahko kontrolirana in da lahko člani vplivajo nanjo in jo tudi spreminjajo.

Izhajajoč iz podmene, da so organizacije žive entitete s podobno motivacijo, kot jo imajo posamezniki, lahko rečemo, da ima vsaka svojo osebnost, ki jo imenujemo organizacijska kultura. Zgrajena je okoli skupine prepričanj, ki določajo mentalni model prepričanj ljudi v organizaciji o tem, kako naj bi med seboj sodelovali, kaj jim največ pomeni, kako naj bi njihova organizacija dolgoročno vplivala na lokalno in širšo skupnost ter prihodnje generacije (Noč 2001, 66–68).

Za organizacijsko kulturo je značilna celovitost, kolektivna narava, zgodovinska določenost, emocionalna obarvanost, družbena kreacija, inherentna simboličnost in dinamičnost. Organizacijska kultura je sorazmeroma samostojna spremenljivka in rezultat delovanja vrste drugih organizacijskih pojavov (Brezovšek in Črnčec 2007, 76).

Po Ivanku (Ivanko 2000, 236–237) kultura organizacije pomeni celoto (spo)znanj, ki so človeku podlaga za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanje bodočega delovanja. Organizacijsko kulturo tvorijo nazori, vrednote, norme, pravila vedenja, simboli in podobno. Meni tudi, da je ustrezna organizacijska kultura konkurenčna prednost organizacije. Zato sodobne organizacije vlagajo veliko truda v njeno oblikovanje in razvijanje. Pravi še, da organizacijska kultura zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na delovanje in vedenje ljudi v organizaciji. In po različnem delovanju ter vedenju se organizacije med seboj razlikujejo.

Skupne prvine različnih definicij, ki jih omenja Berlogar (Berlogar 1999, 135), so:

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki je značilen za določeno skupino ali organizacijo,
- enotna interpretativna shema, ki jo člani skupine ali organizacije uporabljajo za dojemanje in razlaganje dogajanj v organizaciji in okolju,
- celota posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo ločuje od drugih skupin ali organizacij.

Ambrož in Mihalič in Ovsenik opredeljujejo organizacijsko kulturo (Ambrož in Mihalič in Ovsenik 2000, 214) kot »splet vrednot, prepričanj, prispodob in miselnih modelov za reševanje problemov, ki so izid zgodovinskega boja za preživetje«. Po njihovem mnenju je za organizacijsko kulturo značilno, da je globoko vtkana v tkivo organizacije in je zgrajena na

mnogih uspešnih odločitvah o načinu preživetja organizacije. Je tudi filter za razlago dogodkov v organizaciji in okolju. Hkrati pravijo, da je organizacijska kultura zelo difuzen in nejasen pojav. Njena narava se običajno pokaže v izjemnih okoliščinah, ko so člani organizacije neposredno ogroženi. Organizacijska kultura je razlagalna struktura pri pojasnjevanju kompleksnosti okolja; je tudi socialna energija, ki črpa iz svojih članov in okolja; je neke vrste lepilo in filter, s katerim člani organizacije oblikujejo odnos do drugih organizacij pa lastno podobo.

Franceško in Mirković (Franceško in Mirković 2009, 262) opredeljujeta organizacijsko kulturo kot sistem predpostavk, verovanj, vrednot in norm obnašanja, ki so jih razvili in osvojili člani organizacije skozi skupne izkušnje, ki so se manifestirale preko simbolov in ki so usmerjale mišljenje ter obnašanje (vedenje) zaposlenih. Organizacijska kultura torej privede do tega, da vsi člani (neke) organizacije razumejo in interpretirajo pojave okoli sebe na podoben način. Organizacijska kultura usmerja zavest in vedenje ljudi v organizaciji.

Ena najnovejših opredelitev organizacijske kulture pravi, da jo opredeljujemo 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. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema. Skupne vrednote, norme, stališča, pravila in drugi elementi organizacijske kulture opredeljujejo t.i. kolektivni fenomen organizacije, ki ga zelo poenostavljeno imenujemo »tako delamo pri nas« oz. »tako je pri nas« (Mihalič 2007, 5–6).

Kavčič (Kavčič 1994 177; 2011,12) je povzel naslednje definicije:

organizacijska kultura

- je združevalna sila v organizaciji,
- je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija v resnici hoče in kaj naredi za svoj razvoj,
- je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije,

- je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oz. opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika,
- je skupna filozofija članov organizacije,
- je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije,
- je tisto, kar višje 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 določa pravila njihovega vedenja,
- so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejmejo kot svoje,
- je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

Simboli, jezik, ideologije, rituali in miti (Pettigrew 1979.) Filozofija, ki usmerja organizacijsko politiko (Ouchi, 1981). Vrednote in norme (Tichy & Ulrich, 1984). In še druge definicije različnih starosti (različna časovna obdobja).

Navedene opredelitve različnih raziskovalcev (avtorjev) tako na najvišji ravni kot na nacionalni in še posebej na ravni organizacijske kulture je mogoče strniti v naslednje ugotovitve:

vsaka kultura je enkratna in neponovljiva (a tudi nerazumljiva za zunanje opazovalce); je razmeroma stabilna, ko so vrednote in norme usklajene oz. ko norme odražajo vrednote družbe. Kultura se manifestira na več ravneh, in sicer: na najvišji ravni govorimo o transnacionalnih kulturah (»zahodna kultura«, religije ...); na ravni posameznega naroda oz. države gre za nacionalno kulturo, ki predstavlja širši kontekst. Določa temeljne vzorce vedenja, medsebojne odnose in pravila delovanja ljudi v nekem okolju. Poleg tega vpliva na strategijo, strukturo in organizacijsko kulturo. Podjetje ali organizacija sicer lahko nekoliko odstopa od prevladujočih kulturnih norm nekega okolja, ne more pa delovati v nasprotju z njimi – obstajati mora »kulturna usklajenost« med organizacijo in prevladujočo kulturo okolja. Na ravni organizacije govorimo o organizacijski kulturi. Različne organizacije znotraj nacionalne kulture imajo lahko različne organizacijske kulture, znotraj le-teh pa se pojavljajo določene subkulture. Organizacijska kultura je »bistvo« organizacije, lahko bi rekli, da je »lepilo«, ki organizacijo drži skupaj (Zagoršek in Štemberger 2005, 64). Večkrat je bilo poudarjeno oz. organizacijska kultura je bila opredeljena kot način delovanja organizacije ali

kot sistem nepisanih pravil bodisi kot sistem skupnih vrednot, prepričanj, predpostavk, ki vodijo stališča, vedenje, običaje ... v organizaciji.

Tako kot nacionalna je tudi organizacijska kultura sestavljena iz plasti, pri čemer je na vrhnje plasti (predmete, arhitekturo...) mogoče preprosto vplivati, medtem ko na globlje plasti (vrednote, norme, temeljne predpostavke) pa veliko težje. Ker je kultura organiziranosti sestavljena iz vrednot, prepričanj in simbolov, ki so v veliki meri skupni vsem pripadnikom organizacije, je dobra podlaga za doseganje konsenza in za koordinacijo dejanj. Organizacijska kultura tako povečuje učinkovitost medsebojnih interakcij in komunikacije med zaposlenimi. Kultura je prav tako substitut za nadzor; vendar bolj ko posameznik ponotranji norme in vrednote določene kulture, manj je formalni nadzor potreben. Organizacijska kultura izraža identiteto organizacije, eno organizacijo loči od druge in jo naredi posebno in enkratno (unikatno). S tem vzpodbudno vpliva na ljudi (zaposlene), na njihov ponos, predanost in motivacijo. Dobra organizacijska kultura je v današnjem času konkurenčna prednost, saj je pomoč za razvoj inovativnih in kreativnih kadrov. Ti pa se lahko razvijajo oz. organizacija lahko gradi kulturni kapital, če je torej ustvarjena takšna organizacijska kultura, ki zaposlenim omogoča doseči izpolnitev njihovih fizičnih, čustvenih, miselnih in duhovnih potreb (Noč 2001, 66–68).

3.3. Nastajanje organizacijske kulture

Nastajanje in razvoj organizacijske kulture je proces, ki zahteva čas. Na to, kako in zakaj je nastajala, se ohranjala ali spreminjala, so vplivali različne situacije, dogodki, dejanja, interakcije med zaposlenimi in z okoljem. Nastajala je skozi proces ustvarjanja skupnih predpostavk, verovanj, vrednot, norm, simbolov, ki so jih sprejeli vsi ali vsaj večina zaposlenih. Organizacijska kultura je nastajala v procesu skupnega reševanja problemov, s katerimi so se soočali člani organizacije. Najpomembnejši dejavniki nastanka organizacijske kulture so:

- skupinska dinamika,
- vodstvo,
- učenje.

3.3.1 Skupinska dinamika

Najprej gre za skupino posameznikov, ki so skupaj zaradi določenega skupnega cilja. S seboj prinesejo določeno kulturno izkustvo in vloge ter druge skupinske identitete, kot so predhodne zaposlitve, poklic itd. Nova identiteta se mora šele oblikovati. Pri nastajanju skupine je pomembno, kako posamezniki začutijo, da so člani skupine; kako rešujejo dilemo, kako je biti popolnoma povezan s skupino, a vendarle ohraniti avtonomijo in svobodo (po eni strani se namreč pojavi strah, da posameznik izgubi svojo osebnost, ko se popolnoma podredi skupini, po drugi strani pa strah, da se skupini odtuji). Skupina se prične oblikovati, ko njeni člani doživijo prvo močno skupno izkustvo (Schein 1990). Mesner Andolšek meni (Mesner Andolšek 1995, 80–81), da posamezniki prinesejo s seboj v skupino različne načine soočanja s problemi in njihovega reševanja. Gre za spoznavne in emocionalne načine reagiranja. Pravi še, da lastnih kognitivnih in emocionalnih nagnjenj se zavedamo šele takrat, ko opazimo, da so pri drugih ljudeh drugačna od naših, kar nam povzroča nelagodje in napetost. V procesu vzpostavljanja (skupnega) pomenskega okvira je pomembno sodelovanje, medsebojno sprejemanje in razumevanje. Schein (Schein 1997, 1) pravi, da je organizacijska kultura fenomen, ki ljudi ves čas obkroža in se oblikuje v interakciji in komunikaciji z drugimi. Z opazovanjem kulture v organizaciji na različnih nivojih lahko jasneje vidimo, kako se je kultura izoblikovala, razvila, po potrebi tudi spremenila. Če razumemo dinamiko kulture, bomo ob vstopu v neko organizacijo, ki je za nas tuja in kjer se ljudje na videz obnašajo neracionalno, manj zmedeni in zaskrbljeni (Schein 1997, 5), saj bomo imeli globlje spoznanje ne samo o tem, zakaj so si skupine ali organizacije različne, ampak tudi o tem, zakaj jih je tako težko spreminjati. Skupina (organizacija kot celota) mora imeti dovolj stabilnosti, skupne zgodovine in seveda pomembnih skupnih izkušenj, da se lahko razvije (ali: nastane) organizacijska kultura. Če te skupne zgodovine (pomembni skupni pretekli dogodki) ni, če ni stabilnosti – pogosta menjava članstva in vodij –, če ni zadosti kritičnih izkušenj, katerih rešitve vsebujejo močna čustva, zaradi pomanjkanja skupnih osnovnih domnev (predpostavk) se tudi kultura ne more razviti (Schein 1990, 1997, 15).

Zelo pomembne so torej t. i. kritične izkušnje, ki jih člani skupine tako definirajo kasneje kot skupne zgodbe organizacije ali njenih članov. Prikličejo jih v spomin šele tedaj, ko že dovolj dolgo funkcionirajo kot skupina. Seveda se najprej vse začne pri insciniranju – nekdo od članov nakaže smer razmišljanja ali postavi določeno vrednoto. Če se ostali člani skupine s tem strinjajo (neposredno ali posredno), se oblikuje norma. Če/ko nihče odkrito ne nasprotuje, to predstavlja proces oblikovanja skupnih predpostavk. Norma postane stabilna in samoumevna. Moč kulture neke skupine ocenjujemo po številu norm, po njihovi stabilnosti in medsebojni povezanosti. Kritični dogodki predstavljajo test, ali norme delujejo ali ne. In če delujejo, če uspešno prebrodijo dogodek, postanejo osnova za krepitev temeljnih predpostavk (Mesner Andolšek 1995, 80–82).

3.3.2 Vodstvo

Schein (Schein 1997, 15) meni, da sta kultura in vodenje dve strani istega kovanca, kar nedvomno pomeni, da procesa vodenja ne moremo ločevati od procesa oblikovanja kulture. Vodja je tisti, ki oblikuje kulturo, ko oblikujejo skupino oz. organizacijo. In dodaja, da ko kultura že obstaja, se določijo kriteriji vodenja; na ta način se izkristalizira, kdo je lahko in kdo ne more biti vodja.

Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k želenim ciljem (Možina 1994, 525). Raziskave so pokazale, da je najprej potrebno zgraditi zaupanje med vodjo in člani. Vsak vodja mora imeti svoje sodelavce za najpomembnejše dejavnike za doseganje skupnih ciljev. »Zaposleni so največji kapital enaindvajsetega stoletja« pa je zapisala Ivanuša Bezjak (Ivanuša Bezjak 2006, 78). Pri ravnanju s človeškimi viri gre za nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji, ki mora omogočati pa tudi vzpodbujati njihovo samostojnost pri izvajanju dela, pri reševanju eventualnih težav; spodbujati inventivnost. Vodja je tisti, ki oblikuje skupino - sooblikuje standarde, norme ... pridobiva in daje informacije, mnenje, odloča, nadzira in drugo; ustvarja ozračje, v katerem zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delo. Ravnanje s človeškimi viri pomeni torej delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene in njihovo delo (Brejc 2004, 24–25). V odnosu med vodjo in zaposlenimi mora prevladovati medsebojno enakopravno in

aktivno sodelovanje, pri čemer naj bi vsak prispeval svoj delež znanja, prizadevanj, idej ... , da bi uspešno dosegli skupni cilj. Vodja in zaposleni naj ne bi nastopali kot nasprotniki, marveč kot zavezniki, ki imajo skupne interese in cilje, ki jih želijo realizirati. Delitev na »jaz – vodja« in »oni – zaposleni« ni primeren način. Vodja mora biti prvi med enakimi, obenem pa mora ohraniti vlogo ključnega motivatorja, vizionarja, usmerjevalca. Pomemben korak je skupna odgovornost (kolektivna – »mi«) za (ne)uspeh v organizaciji. Vodja je zavezan nuditi pomoč zaposlenim in ti so zavezani pomagati vodji; pomemben faktor je tudi medsebojna pomoč zaposlenih. Prvi med enakimi mora skrbeti, da so zaposleni enako obremenjeni z deli, nalogami, zahtevami, izobraževanji..., da vsi enako (glede na svoje zmožnosti in sposobnosti) pripevajo k doseganju zastavljenih ciljev, da za vse veljajo enaka pravila; navzven pa mora nastopati tako, da zagovarja in ščiti skupne interese (Mihalič 2008, 22). Vodja oz. vodstvo sicer nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji, pozicija moči pa mu vendarle daje prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in pri načinu delovanja, pri čemer gre za naslednje mehanizme, ki jih vodje uporabljajo pri oblikovanju organizacijske kulture (Mesner Andolšek 1995, 90):

- posvečanje pozornosti najrazličnejšim vidikom organizacijskega življenja in nadzor, ki ga pri tem izvajajo. To je najpomembnejši mehanizem, s katerim vodstvo sporoča, kakšna so njegova prepričanja in predpostavke, čemu namenja največjo skrb;
- reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijske krize. To je sila pomemben mehanizem komuniciranja. Reakcije vodilnih na krizo so izjemno pomembne, kajti v tem času je emocionalna napetost vseh članov organizacije večja; hkrati pa v tem času poteka intenzivni proces učenja in pomnjenja;
- natančno oblikovanje vloge vodje – ta mehanizem je zelo pomemben, gre namreč za vzpostavljanje neposrednih odnosov z večjim številom zaposlenih in s tem za večjo stopnjo sporočilnosti; le-ta prinaša delovanje in obnašanje, ki se v organizaciji nagrajuje ali graja;
- kriteriji za napredovanje, kadrovanje in upokožitev – če vodstvo želi, da se oblikujejo in ohranijo določene predpostavke ter vrednote, morajo oblikovati takšen sistem nagrajevanja in napredovanja, ki bo v skladu s predpostavkami ter bo k temu usmerjal delovanje zaposlenih v organizaciji. Zelo pomemben element za utrjevanje in ohranjanje organizacijske kulture so kriteriji kadrovanja (začetna selekcija, pridobivanje novih/«ustreznih» članov, nadaljnje kadrovanje zaposlenih, ki se ob prihodu v organizacijo soočajo s socializacijsko prakso. Če sistem ni v skladu s predpostavkami in prepričaji, se lahko ustvari konfliktna

kultura. Schein (Schein 1997, 13) meni, da ko nov član vstopi v skupino, je ena izmed njegovih glavnih nalog dešifrirati vrednote in predpostavke članov skupine. Njihovo ugotavljanje je po Scheinovem mnenju uspešno le skozi metodo nagrajevanja in kaznovanja, ki jo dolgoletni člani izvajajo nad novimi, medtem ko eksperimentirajo z različnimi načini obnašanja. Pravi še, da v kolikor skupina nima skupnih predpostavk, se bo z interakcijo med novimi in starimi člani skupine pričel proces oblikovanja organizacijske kulture. In še: ko enkrat skupne predpostavke obstajajo in je izoblikovana neka organizacijska kultura, potem le-ta preživi s prenašanjem znanja na nove generacije. Iz povedanega sledi, da so vodje (vodilni ljudje) v organizaciji tisti, ki so osrednji oblikovalci organizacijske kulture. Tudi Schein, podobno kot Mesner, pravi, da se organizacijska kultura prične z vodjo, čigar predpostavke skupina vzame kot samoumevne; če jih, se izoblikuje kultura, ki naslednjim generacijam članov pokaže, kakšen tip vodstva je sprejemljiv. Gre za to, da kultura definira vodenje. Globlje razumevanje kulture in kulturnih vprašanj skupine oz. organizacije je pomembno za boljše razumevanje dogajanja v organizaciji, predvsem da identificiramo, kakšne so prioritete vodstva (Schein 1997, 1–2; 5).

3.3.3 Učenje

Znanje je konkurenčna prednost za posameznika, organizacijo in družbo. Še posebej to velja za novo (implicitno, osebno) znanje, ki je sad raziskovanj in ustvarjalnosti. Gre za bogastvo posameznika in organizacije, to je njihov intelektualni kapital, ki je tesno povezan z uspešnostjo organizacije. Danes se učimo vsi: doma, v šoli, v organizaciji in družbi. Učenje predstavlja neprekinjen krog pridobivanja in preverjanja znanja. Novo znanje, pridobljeno z učenjem, lahko unovčimo kot dodano vrednost, s katero se dosegajo načrtovani cilji in rezultati (Možina 2006, 5). Mesner Andolšek omenja dva tipa učenja, in sicer:

1. učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dlje časa. Proces učenja se vedno zaključi z nagrado. To pomeni, da se uspešna rešitev ponovi vedno, ko se pojavi isti problem. Rešitev se kaže v točno določenem obnašanju, v načinu percepcije ali v mišljenju o problemu. Lahko se dogodi tudi to, da skupina vztraja pri naučeni rešitvi, četudi ta pravzaprav ne deluje več;
2. učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi proizvaja krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča.

Skupina se nauči izogibati situacijam, ki proizvajajo napetost. Uči se naključno in z nizko stopnjo predvidljivosti, kaj bo zmanjšalo napetost, saj njen vir ni znan (Mesner Andolšek 1995, 85).

Vsi trije omenjeni dejavniki nastanka (tudi spreminjanja) organizacijske kulture so med seboj povezani oz. vplivajo drug na drugega: skupinska dinamika predstavlja temelj za nastanek skupine oz. organizacije in tudi njene organizacijske kulture ter pogojuje učenje, ki temelji na skupnem reševanju problemov, s katerimi se sooča organizacija; tu so še stališča, prepričanja in vizije vodstva, ki imajo pomemben vpliv; v osebnosti vodje - odražanje: - liberalnosti (zagotavljanje samostojnosti / suverenosti zaposlenih), - podpornosti (ima sicer vpliv, vendar ne ovira lastnega odločanja in presoje zaposlenih); - pravičnosti (enake možnosti za razvoj; pravično dodeljevanje dela, upoštevajoč zmožnosti, sposobnosti in omejitve zaposlenih; brez protekcionizma; vztrajanje pri enakih pravicah za vse), - zaupanja (pomembno je verjeti v zaposlene in jim zaupati tudi takrat, ko ne gre najbolje) in tako dalje. Vez med vodenjem (stilom vodenja) in organizacijsko kulturo nam pomaga pri ugotavljanju, zakaj neka organizacija deluje tako, kot deluje.

3.4 Sestavine organizacijske kulture

Sestavine organizacijske kulture je mogoče razdeliti na tiste, ki so dostopne zunanjemu opazanju (opazljive), in na one, ki jih ne moremo neposredno opazovati, o njih lahko le sklepamo. Schein jim pravi »temeljne predpostavke« in jih postavlja na raven pred-zavesti. Gre za sestavine, ki se jih posameznik sicer zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvora oz. vzroka. So samoumevne, nevidne in pred-zavestne.

Mednje sodijo :

- odnosi z zunanjim svetom,
- narava resničnosti,
- čas in prostor,
- narava človeškega značaja,
- narava človeške aktivnosti,
- narava človeških odnosov.

Problematičnost vsebinskih sestavin organizacijske kulture je v tem, da jih je nemogoče neposredno preveriti, zato se je potrebno zadovoljiti s sklepanjem.

3.4.1 Opazljive sestavine

Med opazljive sestavine prištevamo:

- vrednote,
- norme,
- tipične obrazce vedenja,
- vzornike,
- običaje in obrede,
- komunikacije,
- proizvodi in storitve.

3.4.1.1 Vrednote

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. Delujejo kot notranja kontrola v posamezniku, praviloma pa imajo splošnejšo vrednost. Vrednote imajo intergrativno vlogo v organizaciji. Nastale so kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za skupino oz. organizacijo. Takšne temeljne vrednote v organizaciji (in/ali v podjetju) so na primer zadovoljstvo strank, kakovost storitev (in proizvodov), dobiček, sposobnost delovanja itd. Vrednote odkrijemo, če se vprašamo, zakaj delajo člani to, kar delajo. In ker so težko neposredno opazljive, lahko o njih le sklepamo, in sicer zgolj na podlagi spraševanj ključnih ljudi v organizaciji. S tem pridemo le do vrednot, ki so manifestne ali izpostavljene. Povedo le to, kaj ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja oz. kaj bi idealno radi imeli za razlog. Prave vrednote pa so lahko bolj skrite ali zunaj zavesti. Zaradi tega nekateri raziskovalci postavljajo vrednote na mejo med zavednim in nezavednim (Možina 1994, 180). Tavčar (Tavčar 2002, 207) navaja, da so vrednote dobrine, ki ljudem pomenijo največ; ki se jim zlepa ne odrečejo. Lahko so gmotne (na primer premoženje) ali negmotne (na primer moč in oblast; poštenje in dobrot). Ogromno vrednot prevzamemo iz okolja in od preteklih rodov, nekatere zrastejo v nas samih. Omenja še, da se vse bolj uveljavlja raba, ki pravi, da je

odločanje v skladu z vrednotami ljudi etično, ravnanje v skladu s tem odločanjem pa moralno. Etika ima več ravni, in sicer:

- etika managerjev kot posameznikov (kakšne so njihove vrednote in kako trdno se ravna po njih),
- etika managementa – vseh managerjev v organizaciji (presoja, katerih vrednot se držijo),
- etika organizacije nasploh (kako organizacija ravna ob vrednotah vseh ljudi, s katerimi je v stiku – najprej sodelavcev),
- etika poslovanja (gre za to, kako organizacija v poslovanju s posamezniki in z drugimi organizacijami spoštuje prevladujoče vrednote v okolju)
- etika družbe (gre za presojanje, katere vrednote imajo v družbi posebno veljavo).

3.4.1.2 Norme

Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupine. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnostmi. Usmerjajo k delovanju, ki povezuje družbene skupine, zagotavljajo konsistentnost v delovanju članov skupine. Neupoštevanje norm je povezano s sankcijami – ukazi, zapovedi, prepovedi zahtevanega ravnanja; usmeritve, priporočila, nasveti, dovoljenja. Njihovo upoštevanje je spodbujeno vsaj s socialno prisilo, ki je lahko različno močna: tiho neodobravanje – javno obsojanje – izločanje iz skupine oz. organizacije. Za organizacijsko kulturo so norme same po sebi manj zanimive, bolj je pomemben način, kako se v življenju uveljavljajo. Tako norme kot vrednote so ena temeljnih sestavin organizacijske kulture. Zato so omenjene skoraj v vseh definicijah. So na meji med zavednim in nezavednim. Člani organizacije jih dojemajo kot nekaj samoumevnega; hitro pa jih opazi tisti, ki v organizacijo pride na novo (Možina 1994, 180).

3.4.1.3 Tipični obrazci vedenja

Gre za širše tipične vzorce ali obrazce vedenja v posamezni skupini, ki obsegajo večje enote obnašanja. Taki tipični obrazci so enaki pri vseh članih določenih skupin. Posamezne prvine

vedenja se združujejo v širše enote. Pogosto se izražajo v obliki »tako to delamo pri nas«. Skupine se med seboj ločujejo prav po tipičnih obrazcih vedenja. Organizacijska kultura se kaže v tipičnem vedenju članov organizacije. Zato so vse opazljive sestavine organizacijske kulture pravzaprav obrazci vedenja neposredno ali pa njihove posledice (Kavčič 2011, 47).

3.4.1.4 Vzorniki

V mnogih organizacijah obstajajo idealni modeli voditeljev ali delavcev. To so osebe, ki so s svojim delovanjem veliko koristili organizaciji in predstavljajo njen simbol zaželenega delovanja za organizacijo. Pogosto so to njeni ustanovitelji ali njeni prvi (zelo) uspešni voditelji. Lahko so to obstoječi vodje v organizaciji, posebej če gre za dolgoletne uspešne in uveljavljene voditelje. Analiza tipičnih dejanj takih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture. Gre za ravnanje, ki je bilo osnova za uspešnost razvoja organizacije. Zato imajo vzorniki vlogo velikih motivatorjev, magičnih voditeljev, ki jim je uspel veliki met na način, ki je dosegljiv tudi navadnim ljudem. Ravno v tem je njihova privlačnost in motivacijska sposobnost. Če gre za žive ljudi, so vzorniki le toliko časa, dokler je organizacija uspešna. Z njenim propadom lahko postanejo iz pozitivnih celo negativni »heroji« Avtor spregovori tudi o negativni obliki herojev. To so uporniki, izobčenci, hudobneži, osebe, ki so v paradoksalni situaciji: na eni strani se upirajo organizacijskim pravilom, delujejo po svoje in so dostikrat predmet kritike, zlasti vodilnih; na drugi strani jim člani organizacije priznavajo neko vrednost in jih cenijo. Ne glede na svoje kritike organizacije in kljub kritikom na njihov račun ostajajo v organizaciji (Kavčič 2011, 52; Možina 1994, 181).

3.4.1.5 Običaji in obredi

Nekatere organizacije razvijejo posebne slovesnosti, proslave ... kot obliko potrjevanja in utrjevanja nekaterih temeljnih organizacijskih vrednot. Gre torej za specifične organizacijske zadeve – organizacijske obletnice, obeleževanje posameznih večjih uspehov, recimo tudi njenih članov. Ob izjemnih uspehih posameznikov se nekateri obnašajo, kot da se ni zgodilo nič posebnega oz. da gre za nekaj povsem normalnega, samoumevnega; drugje spet dajejo priznanje, tudi če gre za dosežek, ki ni neposredno povezan z organizacijo. Ponekod velja določen način oblačenja, pričeska ... kot norma ali pravilo. Ponekod imajo poseben obred

uvajanja sprememb, ki je namenjen olajševanju izvajanja sprememb v delovanju organizacije (na primer organizirana razprava članov vodstva o potrebnih spremembah v organizaciji), sem sodijo tudi obredi prenove, kot so ankete, pikniki, športni dnevi ..., ki so namenjeni srečevanju in druženju članov organizacije ter obnavljanju stikov med njimi in drugo (Kavčič 2011, 51–52; Možina 1994, 181).

3.4.1.6 Komunikacije

Pojem »komuniciranje« izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se, komunikacija pa sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij.

Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju. Komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije. Skoraj ni dejavnosti v organizaciji, ki bi mogla potekati brez komuniciranja. Cilji komuniciranja morajo biti

- merljivi: ko komuniciramo, moramo vedeti, ali počnemo to dobro in prav,
- dosegljivi: postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, le porabljajo moč udeležencev in sredstva organizacije,
- izzivni: dobro komuniciranje je odvisno od udeležencev, če jim seveda pomeni izziv.

Komuniciranje je uspešno, če se cilji dosegajo, za kar so potrebne ustrezne strategije (usmeritve, pravila, načrtovanje, izvajanje; razpoložljivi čas, materialna in nematerialna sredstva za komuniciranje). Strategijo internega komuniciranja je treba načrtovati za vsako organizacijo posebej glede na njeno organizacijsko kulturo. Ločimo različne vrste komuniciranja, kot so interno, eksterno, krizno itd. Po mnenju mnogih avtorjev so nameni internega komuniciranja:

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,

- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih itd. V tej členitvi se nakazuje neposredna povezava z organizacijsko kulturo (predvsem pri identifikaciji zaposlenih z organizacijo in socializaciji članov). Če namreč interno komuniciranje prispeva k socializaciji članov organizacije, potem tudi krepi obstoječo organizacijsko kulturo (Možina in drugi 2004, 15 42).

Komunikacije so živčni sistem organizacije, so torej ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Vrste internih komunikacij so:

- formalna in neformalna komunikacija,
- medosebna in posredna komunikacija,
- sestanki,
- izobraževanje,
- publiciranje (Možina in drugi 2004, 25).

Z vidika organizacijske kulture je zanimivo predvsem neformalno in dejansko komuniciranje in odnos tega do formalnega, kot je v organizaciji načrtovano in razvito. Gre za vprašanja, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihaja do pomembnih informacij, ali se v organizaciji pojavljajo (oz.so) govorice in kakšne narave so, kolikšen obseg in pomen imajo čenče itd. Neformalna komunikacija poteka predvsem horizontalno, torej med zaposlenimi, ki so približno enako visoko na hierarhični lestvici. Za organizacijo je nespametno, da ignorira pomen govoric, tj. neformalne komunikacije, ki poteka med člani organizacije. Mnogo raziskav je potrdilo pomen govoric kot pomembnega vira informacij za zaposlene. Vse to odkriva pomembne sestavine organizacijske kulture. Delno je tovrstne pojave mogoče šteti med tipične obrazce vedenja in norm ter/ali vrednot, vendar so komunikacije z vidika opazovanja preprostejša kategorija (Možina 1994, 181; 2004, 25).

Večina medosebne neposredne komunikacije je neformalna, torej spontana in nenačrtovana. Vodstvo uporablja tak način komuniciranja z zaposlenimi, da bi bilo učinkovitejše pri svojem delu. Medosebna komunikacija je bolj prepričljiva in bo bolj verjetno vplivala na spremembo stališč in obnašanja zaposlenih.

Posredna komunikacija pa pomeni posredovanje sporočil preko medijev, in sicer preko internih časopisov, posebnih publikacij za zaposlene, elektronske pošte in podobno.

V večjih organizacijah (v podjetjih) pride v poštev kaskada kratkih sestankov, kjer gre za prenašanje sporočil po hierarhiji navzdol (v določenih primerih tudi navzgor). Drugi sistematični pristop k sestankom pa je serija obiskov vodstva na različnih lokacijah, kjer organizacija deluje. Ti obiski omogočijo vodstvu, da pridobi informacije o zadevah, ki pestijo zaposlene v vsej organizaciji. Izobraževanje je oblika komuniciranja, ki poskuša zadovoljiti cilje organizacije in razvojne potrebe zaposlenih (Možina in drugi 2004, 25–26).

Kavčič (Kavčič 2011, 49) meni, da komunikacijski sistem, ki ga organizacija razvije in uporablja, izraža specifične oblike in vsebine organizacijske kulture. Odraža organizacijsko zgradbo in odnose v njej. Na podlagi komunikacijskega sistema je možno ugotoviti, koliko je organizacijskih ravni v organizaciji in kakšen je pretok informacij med njimi. Pravi še, da organizacije, ki so zgrajene po birokratskem vzorcu, imajo bolj zaprt in hierarhično razmejen sistem komunikacij kot demokratične organizacije. Poudarja tudi, da čim več je organizacijskih ravni, tem manj je komunikacij med njimi. Med organizacijami so razlike tudi glede tega, koliko in katere informacije so dostopne posamezniku na različnih ravneh. Za tradicionalne birokratske organizacije je bilo značilno, da so bile komunikacije nasploh omejene in da so potekale predvsem vertikalno navzdol.

3.4.1.7 Proizvodi in storitve

V širšem smislu gre za vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. To so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne zlasti za empirično proučevanje. Prehod na nov proizvodni program, recimo, nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, v odnosu do predvidenega uporabnika itd. Vendar pa je v proizvodih in storitvah tudi najtežje odkriti, kaj predstavlja kulturno vsebino (Možina 1994, 181–182).

3.5. Vodenje

3.5.1 Opredelitev pojma vodenje

Na vodenje v organizacijah pomembno vplivajo vrednote in norme, ki prevladujejo v posamezni kulturi. V kolikor člani organizacije ne bi hoteli sprejeti družbeno oblikovanih vrednot, pričakovanj in vedenja, bi bilo vodjem nemogoče ohraniti svoj položaj. Z njihovo podporo pa vodje lahko upravljajo vire, ki so potrebni za uresničitev ciljev organizacije (Treven in Srića 2001, 148).

Vodenje in organizacijska kultura sta med seboj tesno povezana. Njun odnos je dvosmeren. Na eni strani vodje vplivajo na organizacijsko kulturo na način, da jo oblikujejo, vzdržujejo ali pa jo spreminjajo z namenom boljšega delovanja. Po drugi strani pa organizacijska kultura vpliva na vodje tako, da jim postavlja meje ter usmerja njihovo vedenje (Treven in Srića 2001, 150).

Vodenje je pomemben del formalnega ali neformalnega organizacijskega procesa. Je zelo kompleksen pojav. Kljub nenehnemu preučevanju pomena vodenja ter obsežni znanstveni in strokovni literaturi s področja vodenja enotne definicije med raziskovalci o tem, kaj je vodenje, še vedno ni (Brezovšek 2014, 17).

Izraz vodenje je bil brez ustrezne prilagoditve prenesen iz splošnega slovarja v strokovni slovar ter s tem povzročil nemalo težav pri razumevanju tega pojma, saj ga skušajo enačiti s pojmi moči, administracije, managementa in nadzora (Yukl 2001,2).

Že leta 1974 je Stogdill ob preučevanju literature ugotovil, da obstaja toliko različnih definicij vodenja, kolikor je avtorjev, ki so ta pojem proučevali (Rozman in Kovač 2012, 350).

Tradicionalni pogled je vodenje opredelil kot načrtovanje, usmerjanje in kontrola dejavnosti zaposlenih. Po letu 1970 pa je prišlo do korenitih sprememb na področju definiranja vodenja, ki vlogo vodje pojmuje kot spodbujevalno, iniciatorsko, usposobljevalsko, vlogo kreiranja pozitivnih čustev (Kavčič 1991, 205).

Številni avtorji vodenje po večini opredeljujejo kot vplivanje na druge ljudi z motiviranjem, komuniciranjem, vedenjem ali osebnostnimi značilnostmi, da bi delovali v želeni smeri za izpolnjevanje ciljev, ki so jih postavili vodje. Vodja skuša na zaposlene vplivati, jih navdušiti in prepričati, da bi delovali v skladu z zastavljenimi cilji (Kramar Zupan 2009,19).

Nothouse pravi, da je vodenje proces, kjer posameznik vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupen cilj (Northouse 2007,3). Robbins vodenje definira kot sposobnost vplivati na skupino, da bi dosegli skupno vizijo ali cilje (Robbins in Judge 2015, 332). Yukl vodenje opredeljuje kot proces vplivanja na druge, da bi razumeli in se strinjali s tem, kaj je potrebno narediti in kako to narediti učinkovito. Hkrati je tudi proces dajanja podpore individualnim in skupinskim naporom, da bi dosegli skupne cilje (Yukl 2001, 7). Rozman pravi, da je vodenje sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev (Rozman 1993, 197). House meni, da je vodenje sposobnost posameznika, da vpliva na druge, jih motivira in usposablja tako, da ti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije (House v Brezovšek 2014, 19). Možina pravi, da je vodenje usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi zadane naloge čim bolje opravili, s čim manjšimi stroški in čim večjim osebnim zadovoljstvom. (Možina 1992, 4) Schermerhorn navaja, da je vodenje proces navduševanja posameznikov za trdo delo, da bi ti izpolnili pomembne naloge (Schermerhorn 2001, 262). Kovač vodenje opredeljuje kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev (Kovač in drugi 2004, 17).

Če na kratko povzamemo navedene definicije, lahko sklepamo, da je vodenje proces vplivanja (navduševanja, motiviranja, komuniciranja...) vodje na skupino posameznikov (privržencev, sledilcev, podrejenih), da bi dosegli skupne cilje (izvedbe naloge, uvedbe sprememb), ki jih postavi vodja (Rozman 2012, 351).

3.5.2 Konceptualizacija vodenja

V preteklih šestdesetih letih je nastalo veliko različnih konceptov vodenja. Med njimi lahko izpostavimo slednje:

- vodenje kot osredotočanje na skupinske procese – tu je vodja postavljen v sam center skupinskih sprememb in aktivnosti ter uteleša voljo skupine. Ko govorimo o procesu, to pomeni, da vodja vpliva in tudi privrženci vplivajo nanj. Vodenje tukaj ni linearno, enosmerno, temveč poteka v obeh smereh;

- vodenje z osebnostne perspektive – pomeni, da je vodenje kombinacija posebnih lastnosti ali značilnosti, ki jih posameznik poseduje. Te značilnosti vodjem omogočajo, da prepričajo druge, da opravijo zadano nalogo oz. cilj;
- vodenje kot dejanje oziroma obnašanje – gre za dejanja, delovanje ali obnašanje vodje, da v skupino vnese spremembe;
- vodenje kot odnos moči med vodjo in sledilci oz. privrženci. Vodja ima tu moč, ki jo uveljavlja, da doseže spremembe pri drugih;
- vodenje kot transformacijski proces , kjer podrejeni opravijo več, kot pa se od njih pričakuje;
- vodenje s perspektive spretnosti – učinkovito vodenje je mogoče z znanjem in spretnostmi vodje (Northouse 2007, 2).

3.5.3. Metode in načini vodenja

Z leti so se izoblikovale številne metode vodenja oz. veliko načinov ravnanja z ljudmi. Katera pa bo tista metoda oz. način vodenja, ki jo/ga bo vodja uporabil, pa je v večji meri odvisna od vodje samega, značilnosti vodenih in okoliščin, v katerih vodenje poteka (Jakič 2010, 59).

Metode in načini vodenja, ki so se z leti najbolj uveljavili, so vodenje z motiviranjem, z izjemami, s soudeležbo, s pravili odločanja, z delegiranjem ter vodenje s cilji.

3.5.3.1 Vodenje z motiviranjem

Pri vodenju z motiviranjem gre za partnerstvo oz. sodelovanje med podrejenimi in nadrejenimi oz. vodji. Podrejeni naj bi bili pri svojem delu dejavnejši in produktivnejši, če so motivirani s strani vodje, če jim je omogočeno nadaljnje izobraževanje in razvoj, napredovanje in delo z veliko samostojnosti, ki temelji na samokontroli rezultatov in ne na kontroli s strani nadrejenih (Brezovšek 2014, 43).

3.5.3.2 Vodenje z delegiranjem

Pri tem konceptu gre za prenašanje dela (nalog) na druge in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog. Gre za proces, v katerem vodje dodeljujejo podrejenim pristojnosti za

delovanje in sprejemanje odločitev na posameznih področjih v organizaciji, za kar zahtevajo od njih ustrezno odgovornost za izvedbo naloge in dosežene rezultate (Možina 2002, 504). Vodja mora poznati sposobnosti podrejenih in jim zaupati ustrezne naloge. Vodja ne delegira nalog, ki bi kakorkoli vodile k neuspehu (Kramar Zupan 2009, 74). Pri tej metodi gre v bistvu za delegiranje odgovornosti na sodelavce z ustvarjanjem samostojnih delovnih področij (Brezovšek 2014, 43). Neustrezno delegiranje pa se smatra za najpogostejši razlog za preveliko obremenitev vodij in premajhno obremenitev podrejenih.

3.5.3.3 Vodenje z izjemami

Ta metoda predpostavlja, da naj bi se vodje ne ukvarjali s podrobnostmi, temveč le z odkloni oziroma izjemami. Vse naloge, ki niso sestavni del vodenja, mora vodja prenesti na podrejene, določiti mora njihovo merljivo področje delovanja ter pravila komuniciranja (Možina 1994, 7).

3.5.3.4 Vodenje s soudeležbo

Ta metoda poudarja nujnost sodelovanja (partnerstvo) med vodjo in podrejenimi. Podrejeni naj bi sodelovali pri vseh odločitvah, ki se nanašajo nanje, še posebej pa pri tistih, ki se nanašajo na opredeljevanje organizacijskih ciljev. Na ta način se zaposleni identificirajo z organizacijo (njenimi cilji in rezultati) in pridobijo potrebno motivacijo za intenzivnejše opravljanje dodeljenih nalog za uresničevanje zastavljenih ciljev organizacije (Brezovšek 2014, 43).

3.5.3.5 Vodenje s cilji

Gre za metodo, s katero nadrejeni in podrejeni določijo cilje organizacije, nato pa se podrejene in druge sodelavce usmeri k uresničevanju in uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se meri po doseženih ciljih (Brezovšek 2014, 44).

3.5.4. Stili vodenja

Vodja se pri svojem delu ne sme zanašati samo na svoje osebne značilnosti in znanje, ampak mora obvladovati tudi sposobnost pravilnega ravnanja z ljudmi v posameznih okoliščinah. Stil vodenja je relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev (Rozman in Kovač 2012, 362). Pri tem vodje uporabljajo različne inštrumente in vzvode, s pomočjo katerih oblikujejo svoj stil vodenja, ki ga sodelavci zaznavajo celostno in subjektivno ter s tem oblikujejo o njem svojo vrednostno sodbo (Kovač in drugi 2004, 22). Stil vodenja je hkrati način, kako vodja vodi sodelavce in je v veliki meri odvisen od posameznega vodje, na oblikovanje stila pa močno vpliva ali pa ga celo določa organizacija, v kateri deluje (voja – avtoritativni stil vodenja; sodobne poslovne organizacije – kooperativni oz. demokratični stil vodenja).

Na stil vodenja po Kavčiču vplivajo naslednji dejavniki, in sicer:

- filozofija vodenja – pri tem gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj je vodenje ter za prepričanje o ljudeh,
- situacija – stil vodenja se mora prilagajati razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo,
- narava delovnih nalog – pri delovnih nalogah je pomemben vidik stopnja kreativnosti oz. repetitivnosti,
- karakteristike vodenih – vodenje je proces, ki vključuje vodje in vodene. Učinkovit stil vodenja ni povsem stvar prostovoljne izbire vodje, temveč je odvisen tudi od prepričanj, pričakovanj, vrednot, znanj, delovnih navad vodenih (Kavčič 1991, 219).

Izoblikovalo se je veliko število stilov vodenja. V nadaljevanju bom predstavila nekaj stilov, ki najbolj ustrezajo empiričnemu delu moje naloge in jih avtorji najpogosteje navajajo.

3.5.4.1 Patriarhalni stil vodenja

Vodja ima vlogo patriarha (očeta družine), njegova avtoriteta je brezpogojno sprejeta s strani članov družine. Vodja skrbi za svoje zaposlene, v zameno pričakuje njihovo poslušnost, lojalnost, zvestobo in zahvalo. Njegova moč izhaja iz položaja, ki ga ima (Weber 1968, 341–345; Stare in Seljak 2001, 79). Vodje tega tipa pričakujejo sodelovanje cele »družine«. Prevladuje mnenje, da je delo zelo pomembno in da ga bodo zadovoljni ljudje opravili hitreje in bolje; pozornost vodje je osredotočena na izvedbo in napredovanje dela ter na probleme, ki bi se lahko pojavili; poteka komunikacija z zaposlenimi, usmerjanje njihove dejavnosti,

zaposleni dobijo navodila za izvedbo nalog; za odnos med vodjo in podrejenimi je značilno sodelovanje, vendar pa se jasno ve, kdo med njimi je glavni (Sriča 2001, 160).

3.5.4.2 Karizmatični stil vodenja

Vodja ima posebne osebne značilnosti, na podlagi katerih se loči od navadnega človeka (karizma). Ima nadnaravne, nadčloveške ali zelo specifične lastnosti. Vodja ima sledilce, ki mu brezpogojno sledijo. Stil vodenja se pokaže v kriznih situacijah, ko so v ospredju upanje in vera v rešitev zapletenih situacij. Karizmatični voditelj ne pozna predhodnika, namestnika ali naslednika. Ni hierarhije. Vodja intervenira le na splošno ali v posebnih primerih, ko meni, da člani niso kos nalogi, ki jim je bila zaupana (Weber 1968, 358–364). Karizmatični vodje vplivajo tudi na motiviranje in čustvovanje podrejenih (Rozman in Kovač 2012, 390).

3.5.4.3 Avtoritativni / Ukazovalni / Direktivni stil vodenja

Povezan je z velikimi organizacijami, vodenje poteka preko hierarhične strukture ter linijskega sistema. Neposrednega kontakta med vodjem in vodenimi ni. Vodja sprejme odločitve samostojno, avtoritativno, brez posvetovanja oz. upoštevanja zaposlenih. Vodja od svojih podrejenih pričakuje poslušnost, brezpogojno izvrševanje njegovih ukazov, izvaja kontrolo izvajanja podanih ukazov ter ima zadržan odnos do svojih podrejenih. Vodja podrejenim ne zaupa. Vodenje gradi na avtoriteti ali moči, ki mu daje položaj v podjetju. Slabost navedenega stila vodenja je, da zaposleni nimajo možnosti osebnega razvoja in so pasivni. Zadovoljstvo pri delu oz. delovno ozračje pa sta lahko slaba. Vodja zaposlene le redko pohvali, pogosto pa jih kritizira s čimer spodkopava samozavest pa tudi ponos in zadovoljstvo, ki naj bi ga občutili pri opravljanju dela (Kovač in drugi 2004, 26; Mehrmann in Wirtz 1992, 179; Stare in Seljak 2011, 78; Rozman in Kovač 2012, 377; Sriča 2001, 160; Yukl 2001, 81).

3.5.4.4 Birokratski stil vodenja

Odnos med vodjo in vodenimi je neoseben, moč vodje temelji na organizacijskih predpisih in ne na vodji kot posamezniku. Birokratske procedure oblikujejo sistem legitimitete, ki je

sprejeta in spoštovana od podrejenih (Weber 1968, 329–340). Ta stil se nanaša na sledenje postavljenih pravil in procedur organizacije. Vodje niso dinamični in ne spreminjajo svojega obnašanja glede na spreminjajoče se okolje. Ima močan vpliv na zadovoljstvo pri delu. Birokracija vodi v nezadovoljstvo zaposlenih pri delu (Maqsood in drugi 2013, 139–144).

3.5.4.5 Vizionarski stil vodenja

Vodje zastavijo cilj organizacije, ne pa tudi poti do cilja. S tem podrejenim prepuščajo svobodo, da uvajajo novosti, eksperimentirajo in se podajajo v preračunano tveganje. Vodje pomagajo zaposlenim uvideti, kako se njihovo delo umešča v širšo sliko, pri čemer jim dajejo občutek, kaj je pomembno in zakaj. Tak stil vodenja zagotavlja, da se zaposleni ogrejejo za dolgoročne cilje in strategijo organizacije. Ker so ubrani s cilji, vrednotami in poslanstvom podjetja, postane le-ta njihov najljubši delodajalec. S tem se krepi občutek pripadnosti k organizaciji, ljudje so ponosni, da delajo v organizaciji (Goleman in drugi 2002, 76–78).

3.5.4.6 Mentorski stil vodenja

Vodja pomaga zaposlenim, da prepoznajo svoje prednosti in slabosti ter jih povežejo s svojimi osebnimi in poslovnimi prizadevanji. Vodja daje veliko podporo zaposlenim, jih motivira, spodbuja in jim omogoča osebni razvoj, kar ima za posledico zelo velik vpliv na zadovoljstvo pri delu. Vodja spodbuja zaposlene, da si zastavijo dolgoročne cilje ter jim pomagajo pripraviti načrt za njihovo uresničevanje, pri čemer jasno povedo, kakšno odgovornost ima pri tem vodja in kakšna je njihova vloga. Preko osebnih pogovorov z zaposlenimi mentor vzpostavlja stik in zaupanje z zaposlenimi (Goleman in drugi 2002, 80–81). Diktiranje tempa; vodja postavi visoka merila storilnosti in se jih tudi sam drži. Vse želi storiti bolje in hitreje, kar pričakuje tudi od svojih podrejenih. Na podrejene se vrši pritisk.

3.5.4.7 Demokratičen stil vodenja

Skupina sprejema odločitve avtonomno, nadrejeni ima vlogo koordinatorskega, moderatorja in povezovalca znotraj skupine ter predstavlja vez z okoljem. Glavna naloga vodje je pojasniti in ponazoriti problem (Kovač in drugi 2004, 26). Vodja se osebno pogovori z vsemi

zaposlenimi, ohranja moralo na visoki ravni. Demokratični slog temelji na timskem delu in sodelovanju, razreševanju sporov in vplivnosti (Goleman in drugi 2002,85–88).

Vodenje tima; vodja tima prenaša (delegira) naloge, zadolžitve in avtoriteto na člane tima. S tem pride do razbremenitve vodje ter povečane samostojnosti in motiviranosti članov tima. Vodja mora članom tima zaupati, jim dati samostojnost, z njimi potrpežljivo komunicirati ter se naučiti, kdaj ukrepati. Pri izvajanju kontrole gre bolj za kontrolo doseganja skupnih ciljev in nalog tima, ne pa za kontrolo njihovega dela, saj je le-ta zaradi večje samostojnosti članov, njihove strokovnosti in različnosti nemogoča (Rozman in Kovač 2012, 392).

3.6. Značilnosti organizacijske kulture

Mesner Andolšek (Mesner Andolšek 1995, 131–134) navaja naslednje temeljne značilnosti:

- kolektivna narava: kultura je skupinski pojav, ne more je proizvesti posameznik z delovanjem v popolni izolaciji. Dokler prepričanj, ki jih ima posameznik, ne sprejmejo tudi drugi, toliko časa niso del kulture skupine. Le interakcija med posamezniki omogoča nastajanje skupnih prepričanj in verovanj, ritualov ... sčasoma nastajanje identiteta skupine, jasno izražene značilnosti članov skupine. Gre za skupno reševanje problemov, iskanje odgovorov na številna organizacijska vprašanja, kar ustvarja zgodovino organizacije; ustvarja se kultura;
- emocionalna obarvanost: kultura je vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja. Ker je kultura pripomoček, s pomočjo katerega posamezniki in skupine obvladujejo negotovosti in zmanjšujejo grožnje ter stopnjo strahu oz. tesnobe (anksioznosti), se pogostokrat dogaja, da obstoječa kultura vztraja in se ohranja kljub svoji nefunkcionalnosti;
- zgodovinski proizvod: kulture ne moremo ločiti od njene zgodovine. Ne more nastati čez noč; potrebno je torej kar nekaj časa prebivati in delovati v interakciji, da se kultura izoblikuje;
- simbolni fenomen: to, da je kultura simbolni fenomen, pomeni, da poskušamo poudariti ekspresivno plat človekovega delovanja. Primer so identifikacijski simboli ali logosi oz. logotipi organizacije (podjetja), ki na emocionalni in nedvoumni način govorijo o tem, kaj organizacija pomeni ali kaj naj bi pomenila svojim članom;

- kultura organizacije je dinamičen pojav; ker nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije, se v teh interakcijah tudi spreminja;
- nerazločna narava kulture: pomeni, da organizacijska kultura ni monolitna in enotna vrsta idej in prepričanj.

Možina (Možina 1994, 182–183) pravi, da je iz literature mogoče povzeti naslednje lastnosti organizacijske kulture:

- organizacijska kultura je socialna tvorba, kar pomeni, da ni proizvod posameznika, zato jo je treba pojmovati kot socialni pojav;
- organizacijska kultura uravnava obnašanje članov – oblikuje medčloveške odnose in uravnava vedenje posameznika tako, da je funkcionalno za ohranitev socialnega sistema;
- organizacijska kultura je proizvod ljudi: je rezultat posameznega in kolektivnega delovanje;
- organizacijska kultura je splošno sprejeta: v socialnem sistemu kot celoti mora doseči visoko stopnjo upoštevanja; stopnja sprejemanja organizacijske kulture se viša, čim dlje posameznik živi v sistemu. Med individualnimi predstavami in predstavami sistema prihaja do večje harmonije in sprejemanje organizacijske kulture lahko dobesedno prežame »meso in kri« posameznika, tako da posameznik kulturne vrednote živi;
- organizacijska kultura nastaja postopno: gre za proces zgodovinskega nastajanja in ohranjanja sestavin kulture. Organizacijska kultura je socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj in pravil vedenja, ki se prenaša iz roda v rod;
- organizacijska kultura se da naučiti: ta proces je bistvenega pomena za ohranitev kulture. Novi člani prinesejo v organizacijo temeljne obrazce, ki so se jih naučili v procesu primarne (v otroštvu) in sekundarne (vsaka nadaljnja socializacija, ki sledi prvemu otroškemu obdobju) socializacije. Ti obrazci so lahko v nasprotju z interesi organizacije. Zato je od aktivnega odnosa članov do njih odvisno, kako hitro bodo sprejeli novo kulturo;
- organizacijska kultura je prilagodljiva: prilagodljivost je treba razumeti dolgoročno; prilagodljivost ni nujna in se ne dogodi vedno. Lahko se zgodi, da organizacija propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram, ali pa do prilagajanja sploh ne pride;
- organizacijska kultura je zavestna in nezavedna: to pomeni, da je sestavljena iz evaluativnih vidikov – vrednote in norme, ki uravnavajo obnašanje članov in iz kognitivnih vidikov – znanje ter izkušnje o uspešnih rešitvah problemov. Vendar: kultura se redko pojavlja

neposredno zavestno, bolj se kaže v samoumevnosti, ki jo posameznik ne preverja, ampak uporablja;

- organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva: spoznati jo je mogoče na posredne načine. Nekateri avtorji vztrajajo na njenem »notranjem bistvu«, na temeljnih predpostavkah ... , drugi se spet usmerjajo na predmetno raven – proizvodi in storitve, a tudi ti priznavajo, da so kulturne vsebine globlje;
- kultura je dosežek in/ali proces: Kavčič (Kavčič 2011, 28) meni, da je organizacijsko kulturo mogoče obravnavati kot dosežek ali lastnost (organizacija ima kulturo) in kot proces (organizacija je kultura) ali kot oboje obenem (organizacija ima kulturo in je kultura).

Treven (Treven 2001, 79–80) meni, da je za organizacijsko kulturo značilnih več pomembnih lastnosti, med katere lahko uvrstimo:

- primerno vedenje: ko člani organizacije sodelujejo drug z drugim, uporabljajo za sporazumevanje skupen jezik, terminologijo in obrede, ki odsevajo spoštovanje do sodelavcev;
- norme: v organizaciji obstajajo določeni standardi vedenja, ki vključujejo tudi smernice za ustrezen obseg opravljenega dela;
- prevladujoče vrednote: v organizaciji so določene tudi posamezne vrednote (visoka kakovost proizvodov, nizka stopnja odsotnosti zaposlenih, visoka učinkovitost), ki naj bi jih upoštevali vsi zaposleni;
- filozofija: izražena je v politiki, ki poudarja prepričanja o ustreznem ravnanju z zaposlenimi in s porabniki;
- pravila: to so natančne smernice, kako ravnati v organizaciji. Na novo zaposleni se jih morajo naučiti, da bi bili sprejeti kot polnopravni člani skupine;
- organizacijska klima: ozračje v organizaciji, ki se izraža v načinu vedenja ljudi, njihovih medsebojnih odnosih ter v odnosih do porabnikov in drugih zunanjih partnerjev.

Za nekatere organizacijske kulture bi lahko rekli, da imajo značaj statike, druge pa značaj dinamike. V statični organizacijski kulturi gre za stabilnost, uniformiranost in rutino, vse je vnaprej urejeno. Pri dinamični kulturi pa je vse (pravila, norme, delovna mesta, plani ...) v stalnem spreminjanju (Ivanko 2000, 239–240).

3.7 Funkcije organizacijske kulture

Funkcije organizacijske kulture so številne in med seboj prepletene. Vsaka kultura opravlja v okviru organizacije več funkcij. Ena izmed njih je povezana z zmanjševanjem strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Ko pa se enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi in ciljih, kako komunicirati s sodelavci in se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, potem tudi zna izbrati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne, ugotovi, čemu je potrebno posvečati pozornost. V tem smislu lahko organizacijsko kulturo razumemo kot vrsto »filtrov« ali »leč«, ki članom organizacije pomagajo, da zaznavajo in se osredotočijo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez tega »sita« bi občutili precejšnjo negotovost in preobremenjenost. Ko pa enkrat sprejmejo kulturni vzorec, dobijo s tem tudi rešitev za omenjene probleme pa se lahko do določene mere sprostijo (Mesner Andolšek 1995, 73).

Druga funkcija organizacijske kulture se nanaša na njeno vlogo določanja mej. S kulturo se namreč ustvarjajo razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge.

Tretja funkcija je povezana z vzpostavljanjem občutka identitete pri članih organizacije. Prav tako kultura pospešuje sodelovanje članov pri uresničevanju veliko širših interesov, kot so njihovi osebni.

Četrta funkcija je v povečevanju stabilnosti družbenega sistema v organizaciji. V tem kontekstu je organizacijsko kulturo mogoče razumeti kot »družbeno lepilo«, ki povezuje člane organizacije s tem, ko jim zagotavlja ustrezne standarde, ki se nanašajo na to, kaj je v organizaciji na primer dopustno reči in narediti.

Peta funkcija se nanaša na vlogo kulture kot kontrolnega mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih. Bolj ko je vedenje zaposlenih usklajeno s kulturo, bolj se zaposleni »prilegajo« organizaciji (Treven 2001, 86).

Kavčič (Kavčič 2011, 23–26) posreduje nekaj opredelitev funkcij organizacijske kulture različnih avtorjev, kot so Kasper, Brown, Scholl in drugi:

1. Kultura se povezuje z znanjem, ki ga organizacija ima, pridobiva in uporablja: to je najpomembnejša funkcija kulture, saj dejansko določa vedenje organizacije na vseh

področjih, torej navznoter in navzven, ter predvsem njeno uspešnost. Organizacijska kultura vpliva na organizacijsko znanje na več načinov:

a) kultura (in posebej subkulture) določa, katero znanje je koristno, pomembno za poslovanje organizacije; takšno si potem zavestno pridobiva in uporablja. Tipična usmeritev je na primer ta, da je v nekaterih organizacijah cenjeno skoraj izključno znanje, povezano s sistemi in procesi (tehnologijo), v drugih pa tisto, ki je povezano s človeškim dejavnikom;

b) kultura določa porazdelitev znanja oz. koliko je v organizaciji vzpostavljen sistem razširjanja znanja, ki ga pridobi posameznik; skratka, koliko je v organizaciji sodelovanja med različnimi strokami; koliko posamezniki zaupajo organizaciji in svojega znanja ne skrivajo pred drugimi, ampak ga z njimi delijo.

c) kultura ustvarja pogoje za socialno interakcijo (če je znanje produkt socialne interakcije), v kateri znanje nastaja in se uporablja. Kultura tako določa vzorce vertikalne interakcije (vodja/podrejeni – stopnja interakcije, ki je potrebna za uspešno opravljanje dela, dostopnost nadrejenih ...), vzorce horizontalne interakcije (določena stopnja sodelovanja med zaposlenimi sodelavci) ter splošno vedenje, ki nagrajuje ali kaznuje ustvarjanje, prenos in uporabo znanja.

2. Predstavlja okvir za skupno interpretacijo zaznav članov organizacije, vpliva na pričakovanja, omogoča medsebojno razumevanje: zmanjšuje negotovost članov, utemeljuje njihovo preteklo, sedanje in prihodnje delovanje. Članom daje občutek varnosti v organizaciji.

3. Oblikuje motivacijski okvir za dejavnost zaposlenih: določeno vedenje (prevzemanje odgovornosti, dobro delo itd.) naredi za samoumevno in zato sprejemljivo za člane. Kultura kot motivacija deluje znotraj posameznika in je bistveno močnejša od zunanje, ki jo podpirajo nagrade in/ali kazni. Tako skupna kultura lahko naredi delo smiselno, prijetno, prispeva k skladnosti ciljev organizacije in posameznikov. Motivacijsko pa deluje tudi občutek varnosti članov v organizaciji in občutek, da so cenjeni.

4. Vpliva na konkurenčno prednost organizacije: kultura lahko z oblikovanjem in spodbujanjem skupnih vrednot ter s skupnim dojemanjem problemov, s skupnimi normami in preko motivacijskega delovanja in identifikacije članov z organizacijo prispeva h konkurenčni prednosti organizacije.

3.8 Tipologije organizacijskih kultur

Posledica velikega zanimanja za organizacijsko kulturo je cela vrsta tipologij, ki so jih razvili posamezni avtorji. Tipologije so poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti. Nekateri modeli so se uveljavili do take mere, da jih veliko avtorjev uporablja pri predstavljanju in analiziranju organizacijske kulture. Proučevanje različnih tipologij nam pomaga ugotoviti, na katerih temeljnih podlagah so različne tipologije zgrajene, iz katerih opazovanj so avtorji izhajali in zakaj so koristne. Glede na različno opredeljeno vsebino organizacijske kulture in dolgo obdobje proučevanja pojava je razumljivo, da je tipologij organizacijske kulture veliko. Ko gre za vprašanje, čemu so potrebne oz. koristne tipologije, ugotovimo več praktičnih razlogov. Tako na primer management lahko s pomočjo tipologije natančneje prepozna organizacijsko kulturo svoje organizacije. Ali pa: poznavanje sestavin posameznega tipa omogoča praktično ukrepanje za spreminjanje konkretne organizacijske kulture. Tipologije organizacijskih kultur so odvisne od usmeritev avtorja na adaptivne vsebine (neposredno vidno – materialni predmeti, orodja, jezik itd.) ali na ideativne vsebine (kar je duhovno skupno članom neke skupnosti (prepričanja, vrednote, znanje, ideje itd.). Schein je s svojo definicijo organizacijske kulture poskušal preseči delitev na ideativne in adaptivne vidike. Prva raven sestoji iz adaptivnih sestavin kulture, druga pokriva adaptivne in ideativne vidike, tretjo raven pa sestavljajo ideativni vidiki.

V nadaljevanju predstavljam štiri različne tipologije; največ pozornosti bom namenila tipologiji Camerona in Quinna, ker na njej temelji empirični del magistrskega dela.

3.8.1 Tipologija I. Ansoffa

Ansoff je tipologijo razvil 1979. leta, razlikuje pa pet različnih tipov organizacijske kulture, in sicer:

1. STABILNI tip: zanj je značilno, da so člani introvertirani in usmerjeni v preteklost ter imajo velik odpor proti spremembam. Njihov cilj je ohranjanje statusa quo.
2. REAKTIVNI tip kulture je tako kot stabilni introvertirano usmerjen, vendar so člani usmerjeni v sedanost in so pripravljeni na minimalno tveganje pri spremembah.
3. ANTICIPATIVNI tip : zanj je značilno, da so člani lahko introvertirano kot navzven usmerjeni. Ko imajo popolno zaupanje, sprejemajo tveganje. Poudarjajo planiranje.

4. EKSPLOATIVNI tip: člani so usmerjeni navzven in nenehno iščejo spremembe. Hočejo biti v akciji. Njihov cilj pa je s spremembami zmanjšati nepričakovane nevarnosti.

5. USTVARJALNI tip: člani so usmerjeni navzven, usmerjeni so v prihodnost, ki bi jo radi sami oblikovali.

3.8.2 Tipologija Charlesa Handyja

Handyjeva tipologija sodi med klasične modele. Njegova klasifikacija organizacijske kulture je najpogosteje uporabljena. Handy razlikuje štiri tipe organizacijske kulture. Vsaka od njih je zaznamovana (označena) s svojim simbolom ter grškim božanstvom, ki s svojimi značilnostmi najbolj odslikava karakteristike posameznih tipov kulture.

- KULTURA MOČI je ponazorjena s pajkovo mrežo, kjer vsi niti izhajajo iz centra. Kulturo predstavlja vodilni grški bog Zevs. Moč in vpliv sta skoncentrirana v glavni figuri – pajku, ki kontrolira celotno podjetje preko majhnega števila ključnih oseb v podjetju. Kultura moči ni birokratska. Za organizacijo je značilna močna hierarhična ureditev. Prednost organizacije je v tem, da se je sposobna hitro odzvati na spremembe znotraj ali/in zunaj podjetja. Pomanjkljivost tipa »kulture moči« je v tem, da mreža lahko razpade, če organizacija zraste do te mere, da je vodja ne more več obvladovati. Veliki pretresi v organizaciji ali celo propad le-te nastopijo tudi v primeru zamenjave »pajka« (vodje). Kultura temelji na posamezniku; skupinskega dela in odločanja ni. Izvor moči vodje je kontrola sredstev, pogosto že sama karizma vodje.

- KULTURA VLOG upodablja jo grški tempelj. Njen zavetnik je bog razuma Apolon. Streha (vrh) se naslanja na močne stebre (sektorje). Kultura vlog je značilna za birokratski tip organizacije. Je brezosebna in hierarhična: moč temelji na položaju, ne pa na znanju in osebnostnih lastnostih. Organizacija je zgrajena na pravilih, posameznik je izvajalec pravil, moč njegovega vpliva na opravljanje dela je zmanjšana. Vendar pa organizacija s tem tipom kulture zagotavlja članom varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje z delovno dobo v organizaciji. Glavna pomanjkljivost je slaba prilagodljivost na spremembe v okolju. Organizacije s tipom »kultura vlog« so sorazmerno uspešne v relativno stabilnem okolju. Ta vrsta organizacije je značilna in uporabna v javnem sektorju, saj omogoča vladajoči eliti, da si z zamenjavo vodilnega vpodredi organizacijo v celoti.

- KULTURA NALOG je prikazana kot mreža. Vse je podrejeno opravljanju delovnih nalog. Pri posamezniku je pomembna strokovnost (predstavlja posameznikovo prednost), ne pa hierarhični položaj ali starost. Za kulturo nalog je značilno timsko delo. Pomembno je tudi, da je fleksibilna in prilagodljiva na spremembe v okolju. Zaposleni imajo v organizaciji s »kulturo nalog« veliko avtonomije – kontrola nad svojim delom. Uspešnost se presoja na podlagi doseženih rezultatov. Odnosi med člani ter med člani in vodstvom so zelo sproščeni. »Kultura nalog« cveti, dokler je atmosfera primerna, kar pomeni, da so sredstva na voljo vsem, ki jih potrebujejo, in ko lahko upravičijo njihovo uporabo. V primeru težav (premalo sredstev za vse) je potrebna centralizirana kontrola (tedaj se »kultura nalog« hitro spremeni v vlogo moči), sicer je celotna organizacija neuspešna. »Kultura nalog« se je uveljavila v manjših in srednjih podjetjih.

- KULTURA OSEBNOSTI ta je simbolično ponazorjena kot galaktična meglica z redkimi svetlimi zvezdami. Kulturo predstavlja grški bog Dioniz, zavetnik egoističnih, vase usmerjenih posameznikov. Je eksistencialist. Organizacija je podrejena posamezniku – je najpomembnejši – in mu omogoča, da uresničuje svoje individualne cilje in interese. Mehanizmov kontrole ali hierarhije ni. Pomembno je soglasje članov, ki imajo v organizaciji enako moč. Takšna kultura obstaja v organizaciji toliko časa, dokler so v njej začetni ustanovitelji; ko pa se del članov zamenja, pride do sprememb v kulturi. Omenjen tip kulture obstaja v majhnih projektnih birojih, odvetniških pisarnah, med arhitekti, univerzitetnimi profesorji, tehničnimi strokovnjaki itd. (Handy 2006, 177–184).

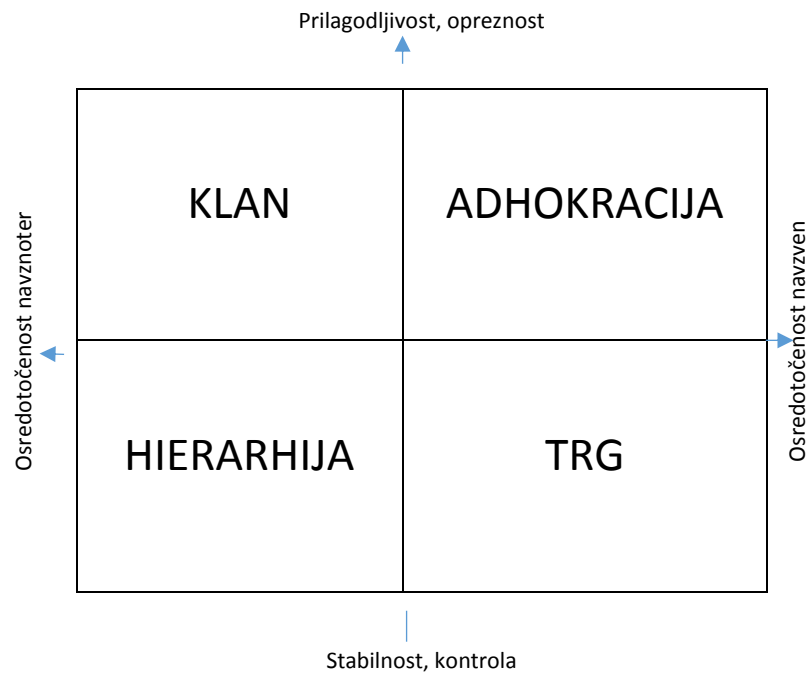
3.8.3 Tipologija Terrencea E. Deal in Allana A. Kennedyja

Ta tipologija temelji na dveh spremenljivkah, in sicer na: - stopnji tveganja, predvsem poslovnega, na trgu, pri odločanju in delovanju organizacije - hitrost povratnih informacij (odzivov) o uspehih oz. neuspehih na trgu. Avtorja sta razvila štiri tipe organizacijske kulture:

- »MAČO« KULTURA« Tu gre za veliko stopnjo tveganja in za hitro pridobivanje povratnih informacij. Delovati je treba hitro, zato so pogosti konflikti, napetosti, notranja konkurenca. Člani organizacije so pod velikim pritiskom. Uspeva tisti, ki ima nepopustljiv odnos do sodelavcev in dela. Že omenjena hitrost in pa tekmovalna ustvarjalnost sta bolj cenjeni kot potrpežljivost preudarnost. V taki organizacijski kulturi je v ospredju hiter zaslužek. »Mačo« kultura je primerna za delovanje na borzah, policijskih postajah, v kirurgiji, svetu mode ter povsod tam, kjer so dejavnosti tvegane in dinamične.
- KULTURA »TRDO DELO/DOBRA ZABAVAL« Tu gre za majhno stopnjo tveganja ter za hitre povratne informacije. Temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno. Člani so usmerjeni k umskemu delu ter nenehnemu poudarjanju in razvijanju občutka pripadnosti k podjetju. Pomanjkljivost je, da je v ospredju količina na škodo kakovosti; merila uspešnosti so torej predvsem količinska. Organizacija spodbuja trdo delo z organiziranjem zabav, športnih srečanj in drugih aktivnosti. Kultura je značilna za prodajo nepremičnin, za velike računalniške firme in za prodajo blaga množične porabe pa tudi za številne proizvodne organizacije.
- PROCESNA KULTURA Razvije se tam, kjer so tveganja zelo majhna, posamičnih odzivov strank skoraj ni. Zaposleni so zelo zaščitniško razpoloženi do svoje organizacije. Hierarhija je stroga in trajna, pomemben je položaj v hierarhiji. Precejšen poudarek je na nazivih delovnih mest in na formalnostih. Pozornost je bolj namenjena obliki kot vsebini in bolj temu, kako delajo kot zakaj kaj delajo. Za procesno kulturo je značilno, da je uspešna, ko deluje v znanem in stabilnem okolju. Pomanjkljivost je pomanjkanje vizije in kreativnosti ter sposobnosti hitrih reakcij. Ta kultura je značilna za banke in zavarovalnice, administracijo v velikih firmah ter za upravno službo.
- KULTURA TVEGANJA (SISTEMSKA) Za ta tip kulture je značilno veliko tveganje, povratne informacije pa počasne, a temeljite. Odločitve se sprejemajo na vrhu. V odločanju, ki je usmerjeno v prihodnost, in delovanju veljata preudarnost in odločnost. Poudarek je na izkušnjah. Organizacije s tovrstno kulturo so dobre za velike in kakovostne investicije, za znanstvena odkritja; primerne za vojsko, v letalski industriji, v gradbeništvu, za velike naftne družbe in podobno (Kavčič 2011, 67; Rozman in Kovač 2012, 293).

3.8.4 Tipologija Camerona in Quinna

Graf 3.2: Tipologija organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu



Vir: Cameron in Quinn (2006, 35).

Ta tipologija temelji na teoretičnem modelu, imenovanem »The Competing Values Framework« (CVF) – »Model konkurenčnih vrednot«, na podlagi katerega sta avtorja določila štiri tipe organizacijske kulture (Cameron in Quinn 2006, 38 – 43), in sicer:

- **HIERARHIJA**; gre za zelo formalizirano in strukturirano delovno okolje. Hierarhična organizacijska kultura je grajena na Webrovi paradigmi birokratske organizacije. Napisani postopki usmerjajo ljudi in narekujejo njihovo delovanje, ki mora potekati tekoče (tekoče opravljanje nalog, izvajanje dejavnosti, skratka – tekoče delovanje organizacije). Posameznik deluje povsem brezosebno, je zgolj izvajalec nalog. Formalna pravila in predpisani načini delovanja so lepilo, ki organizacijo drži skupaj. Dolgoročna strategija organizacije je stabilnost, učinkovitost in predvidljivost. Vodja je koordinator, organizator, vršilec nadzora.
- **TRG**; gre za organizacije, ki delujejo kot trg; usmerjene so proti zunanjemu okolju (ne pa k notranjim odnosom), na transakcije (izmenjave, prodaje, pogodbe) z drugimi interesnimi skupinami, da bi ustvarili konkurenčno vrednost. Glavni cilji organizacije so dobičkonosnost, končni rezultati, moč v tržnih nišah, doseganje visoko zastavljenih ciljev in varovanje baz strank. Glavni vrednoti sta tekmovalnost in produktivnost, ki se v tržno usmerjenih organizacijah dosežeta z močnim poudarkom na zunanji poziciji in kontroli. Vodje so strogi, zahtevni, močni proizvajalci in tekmovalci. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, je poudarek na

zmagovanju. Uspeh je definiran kot zmagovanje na trgu in prehitevanje konkurence; pomemben je prevladujoč vpliv na trgu. Vodja je agresiven, tekmovalen, proizvajalec.

- KLAN; gre za zelo osebno, prijateljsko, prijazno delovno okolje, kjer so si ljudje pripravljeni pomagati. So kot razširjena družina. Eden od pomembnejših ciljev organizacije je poudarjanje pomena, da se zaposleni dobro počutijo. Vodje so mentorji, včasih celo starševska figura. Pomembne vrednote v takšni organizaciji so pripadnost, komuniciranje in osebni razvoj vsakega posameznika. Prevladujoča oblika delovanja so delovni timi. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, sta lojalnost in tradicija. Uspeh pa je definiran na osnovi interne klime in skrbi za zaposlene. Vodja je spodbujevalec, mentor.

- ADHOKRACY; gre za dinamično, podjetniško in kreativno delovno okolje. Glavni cilj je spodbujati prilagodljivost, fleksibilnost in kreativnost tam, kjer so tipični nesigurnost, zmedenost in preobremenjenost z informacijami. Za adhokracijo je značilno, da nima centralizirane moči in avtoritativnih odnosov. Moč se prenaša od enega posameznika na drugega, iz tima na tim – odvisno od tega, na kaj se problem v nekem konkretnem trenutku nanaša. Ljudje so se pripravljeni izpostaviti in sprejeti tveganje. Pomemben izziv organizacije je proizvodnje inovativnih produktov in storitev ter prilagajanje novim priložnostim; biti na vodilnem robu novih znanj, produktov in storitev. Učinkovit vodja je inovator, vizionar in usmerjen v tveganje. Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, je naklonjenost eksperimentom in inovacijam. Vodja je inovator, podjetnik, vizionar.

Strateški poudarek je na hitri rasti in pridobitvi novih virov. Uspeh torej pomeni posedovati in proizvajati najnovejše in unikatne produkte ali storitve. Organizacija se stalno spreminja, nič ni trajnega, stalnica je le prilagajanje spremenjenim razmeram (Kavčič 2011, 145).

Velja poudariti, meni Kavčič (Kavčič 2011, 145), da pri navedenih štirih tipih organizacijskih kultur gre za idealne tipe, za čiste tipe, ki v resnici ne obstajajo.

Povprečni podatki o prisotnosti posameznega tipa idealne kulture za preko tisoč organizacij so: kultura klana 21%, ad hoc organizacijska kultura 13%, tržna kultura 32% in hierarhična kultura 22% (Cameron in Quinn 2006, 75).

3.9 Spreminjanje organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo vedno spremlja oznaka (relativne) stabilnosti. Pomeni, da gre za relativno trajen pojav v organizaciji. To pa ne pomeni, da se ne spreminja. Spreminja se sama od sebe ali namenoma. Vzroki so številni: tehnološke spremembe, spremembe v gospodarski zakonodaji, v političnem sistemu, pojav novih konkurentov, večje inovacije itd. (Kavčič 2011, 115). Kultura lahko čez noč postane zelo nefunkcionalna. Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Kulturna sprememba ni cilj sam po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti. Vendar je proces spreminjanja zelo težavna naloga, kajti zaposleni se kulture ne zavedajo (Mesner Andolšek 1995, 131). Kljub oviram in odporu proti spremembam je kulturo v daljšem časovnem obdobju mogoče upravljati in spreminjati. Poskus sprememb lahko poteka na več načinov. Pri tem navadno pomagajo preproste smernice, na primer razvijanje občutka za zgodovino organizacije, za njeno edinstvenost; sposobnost občutka za pripadnost organizaciji. Seveda pa organizacije, ki nameravajo spremeniti svojo kulturo, morajo paziti, da ne porušijo svojih temeljev in slepo ne prevzamejo kulture uspešnih ali celo izjemnih podjetij (Treven 2001, 96). Spremembe so univerzalno dejstvo. Ne gre le za spremembe v posamezni organizaciji, ampak v vseh organizacijah in na vseh področjih (Kavčič 2011, 122).

3.9.1 Vrste sprememb

3.9.1.1 Epizodične in trajne spremembe

Spremembe Weich in Quinn (Weich in Quinn 1999, 365) delita na epizodične in trajne.

- EPIZODIČNE SPREMEMBE so nepovezane, občasne in namenske. Ko se ravnotežje v organizaciji podre, nastopi obdobje, ko je potrebna sprememba – epizodična ali fundamentalna. Epizodična je manj radikalna, ker le redko nadomešča temeljne (bazične) vrednote. Pogoj za uspešno izvedbo sprememb je popolna odmrznitev. Proces ne poteka linearno, ampak spiralno; na vsaki stopnji je možen relaps. Če torej akcija ne uspe, se vzpostavi prejšnje stanje.
- TRAJNE SPREMEMBE se od epizodičnih razlikujejo po dinamiki. Sistem ni fiksiran, zahteva trajno modifikacijo in učenje. Pri trajnih spremembah velja Lewinov princip: odmrznitev (začne se, ko nekdo v organizaciji ugotovi, da obstoječe delovanje ni več ustrezno) –

sprememba (uresničevanje načrtovanih sprememb je ključna faza in temeljni namen sprememb) – zamrznitev (to je obdobje utrjevanja doseženih sprememb). Pri trajni spremembi je pomemben diskurz, ki razkriva različna mnenja in pristope (Weich 1999, 375).

3.9.1.2 Planske in neplanske spremembe

Naslednja delitev govori o planskih in neplanskih spremembah.

- PLANSKE SPREMEMBE; planska reorganizacija se lahko odvija na različne načine, in sicer: s prepričevanjem, s prisilo in s sodelovanjem zaposlenih. Schermerhorn (Schermerhorn 2004, 327) govori o tem, da vodilni »ukazujejo«, zaposleni pa opravljajo delo v stalnem strahu pred kaznijo. Takšen način ima kratkotrajne rezultate. Pri načinu prepričevanja se vodje organizacije poslužujejo racionalnih argumentov, znanja in podpore pri delu. Če uspejo prepričati zaposlene, je uspeh zagotovljen. Lahko pa voditelji poudarjajo osebne vrednote, skupne norme in cilje. S tem prepričajo ljudi, da ti podprejo izvajanje sprememb.

- NEPLANSKE SPREMEMBE; neplanska reorganizacija se odvija spontano. Schein (Schein 1992, 391) meni, da je odnos do zaposlenih zelo pomemben dejavnik. Pravi tudi, da je treba znati ne le ukazovati, ampak tudi prisluhniti zaposlenim. Pomembno je, da so managerji sposobni uvideti tudi svoje napake in jih znati reševati. K razumevanju in izvajanju organizacijskih sprememb prispevajo razgovori med predlagatelji in izvajalci sprememb (Grant in Marschak 2016, 209).

3.9.2 Odpor do sprememb

Odpor do sprememb, ki se odraža v nestrinjanju s spreminjanjem kulture organizacije (Schermerhorn 2004, 331) ima večkrat tudi pozitivno noto, ki opozarja na eventualne pomanjkljivosti načrtov.

Vzroki za odpor do sprememb so največkrat:

- strah pred neznanim,
- pomanjkanje dobrih informacij,
- strah pred izgubo varnosti,
- mnenja, da so spremembe nepotrebne,
- pomanjkanje resursov,

- slaba časovna razporeditev,
- navada, navezanost na obstoječe stanje.

Za premagovanje strahu morajo izvajalci sprememb uporabiti naslednje ukrepe:

- prikazati dobre strani sprememb,
- sprememba mora biti čim bolj skladna z že obstoječimi vrednotami,
- sprememba naj bo čim bolj enostavna in razumljiva,
- sprememba naj bo postopna, da bodo zaposleni lahko sproti ugotavljali uspeh in napredek, ki ga sprememba prinaša. Zelo pomembno je zaposlene poučiti o poteku in smislu sprememb ter pomagati pri izvajanju.

3.9.3 Cilji sprememb

Cilji sprememb so inovacije, ki imajo naslednje stopnje:

1. izdelava ideje in načrta,
2. prikaz eksperimentalne vrednosti in izvajanja sprememb,
3. predvidevanje stroškov in uspehov,
4. izdelava novega proizvoda ali storitve.

Spreminjajoče se okolje zahteva stalne inovacije. V ta namen mora organizacija izdelati strategijo in kulturo. V javnem sektorju prevladuje hierarhična struktura, zato zaposleni navadno nimajo možnosti prispevati svoje mnenje k odločitvam. Potrebno bi bilo, da bi kot partnerji managementa sodelovali na finančnem in kulturnem področju pa tudi pri izbiri managementa. Vsaj enkrat mesečno bi morali sodelovati na skupnem sestanku, opogumljeni, da izrazijo svoje mnenje (Gerwey 2001, 27).

3.9.4 Modeli spreminjanja organizacijske kulture

Modelov spreminjanja organizacijske kulture je precej. Opisala bom le nekatere.

3.9.4.1 Lewinov model

je eden najzgodnejših in še vedno osnova za druge modele. Raziskovalci ga nenehno dopolnjujejo in razširjajo. Ta model sestavljajo tri zaporedne stopnje, in sicer: odmrznitev, uvajanje sprememb in zamrznitev (Schein 1992, 248). ODMRZNITEV se prične, ko vodja začuti potrebo po spremembi in ko se pokaže poslabšanje položaja v organizaciji. Kriza tedaj povzroča neugodje, kasneje pa tudi strah. V tej fazi je potrebno zaposlene prepričati o smislu in potrebi sprememb. Vodstvo igra pri tem pomembno vlogo. Sledi faza priprave programa sprememb; vodilni mora oblikovati skupine, ki bodo ustvarile jasno vizijo o nadaljnjem delu in izvajale spremembe. UVAJANJE SPREMEMB Schein razlaga (Schein 1992, 301), da je potrebno ponovno določiti mrežo vrednosti in postaviti nove cilje. Kratkoročne spremembe imajo nekatere prednosti, ker dajo hitre rezultate in s tem pozitivno vplivajo na izvajalce. Odpor do sprememb je še vedno prisoten, zato je na razpolago vrsta pristopov, kot so poučevanje in obveščanje med izvajanjem sprememb, pogajanja, vključevanje izvajalcev v akcijo, komunikacija med vodstvom in zaposlenimi. ZAMRZNITEV pomeni, da so nove vrednote sprejete in vključene v sistem. Konflikti med posamezniki in oddelki se zmanjšujejo. Organizacija kot celota se ponovno utrdi.

3.9.4.2 Scheinov model

Schein opredeljuje spremembe glede na časovni vidik:

- a) spremembe v mladi organizaciji,
- b) spremembe v srednjem življenjskem obdobju,
- c) spremembe v zreli dobi organizacije ter začetek upada le-te (Schein 1992, 297).

Ustanovitelji postavijo temelj (bazo) in vzpostavijo identiteto - če le dopuščajo možnosti, je treba ohraniti temeljne vrednote Schein 1992, 313). Če so ustanovitelji še živi, spremembam nasprotujejo (nasprotovanje znotraj organizacije). Obstoječa kultura namreč predstavlja obrambo pred zunanjimi vplivi (Schein 1992, 303).

Spremembe v okolju povzročajo nesigurnost, potek spreminjanja pa je naslednji:

- organizacija zazna začetek krize,
- propadejo simboli prejšnje kulture,
- pridejo novi uslužbenci, tudi novi vodje,

- med novimi in starimi pride do spora,
- če novi vodja uspe, se uveljavijo nove vrednote (Schein 1992, 321–329).

Bolj kot je okolje turbulentno, bolj vestno je treba kontrolirati stanje organizacijske kulture v lastni organizaciji in primerno ukrepati (Schein 1992, 334).

3.9.4.3 Cameronov in Quinnov model

Osnova je delo nemškega raziskovalca Maxa Webra. Ta tip je veljal za vodilnega do leta 1960. Cameron in Quinn sta svoj model spreminjanja organizacijske kulture oblikovala s ciljem, da bi bil praktično uporaben. Glavne sestavine tega modela so:

1. teoretična izhodišča modela,
2. diagnoza obstoječe organizacijske kulture,
3. uvajanje sprememb.

Teoretična podlaga modela spreminjanja organizacijske kulture je opredelitev njenih štirih idealnih tipov. Opredeljeni so bili na empirični podlagi. Analizirali pa so kazalce uspešnosti organizacij, ki so jih različni raziskovalci dobili pri analizi konkretnih organizacij. Te štiri tipe sem opisala v poglavju »Tipologije organizacijske kulture«. Diagnoza obstoječe organizacijske kulture je podana v empiričnem delu magistrskega dela. Za načrtovanje in dejansko uvajanje sprememb Cameron in Quinn (Cameron in Quinn 2006, 90–103) predlagata naslednje korake:

1. Doseči soglasje o sedanji kulturi.
2. Doseči soglasje o zaželeni prihodnji kulturi.
3. Določiti, kaj v kulturi spremeniti, česa ne.
4. Določiti zgodbe za sporočanje kulture.
5. Izdelati strateški akcijski načrt.
6. Razviti načrt uresničevanja.

3.9.4.4 Van De Venova teorija

Na proučevanju drugih področij (logike, medicine ...) temeljijo novi pogledi in konstrukti sprememb organizacijske kulture. Van de Ven je način sprememb razdelil v štiri (4) skupine:

a) Teorija življenjske cikla je eden najbolj splošnih načinov spreminjanja organizacijske kulture. Glavna značilnost te teorije je kumulativnost: prejšnja stopnja razvoja ostane, nanjo pa se nalagajo novi procesi. Vsaka naslednja stopnja torej izhaja iz prejšnje – po vzoru genetike. Posamezna enota obdrži svojo identiteto, spreminja se le funkcija (Van de Ven 1995, 513).

b) Teleološka teorija temelji na filozofski doktrini, ki predvideva, da je cilj vodilo sprememb. Razvoj osnovne enote temelji na dejstvu, da stremi h končnemu cilju in opravlja vse možne dejavnosti, da ga doseže. Vnaprej določenih pravil ni. Osnova za vse dejavnosti je le končni cilj. Ta teorija je primerna za organizacije, ki se razvijajo; cilj je jasno zastavljen. Če ga organizacija doseže, ne pomeni, da bo ostala na doseženi stopnji. Nove okoliščine, predvsem eksterne značaja, jo namreč silijo v nove dejavnosti (Van de Ven 1995, 515).

c) Dialektična teorija temelji na osnovnem pravilu dialektike – teza, antiteza, sinteza. V spreminjanju udeleženi najmanj dve enoti, ki sta med seboj v opoziciji. Bistvo te teorije iskanje ravnovesja med enotami; rezultat ni vedno pozitiven. Sprememba se izvede tako, da se po sporu (gre za spor zaradi vzpostavitve nove enote, ki je različna od prejšnjih) formira nova stabilnost (Van de Ven 1995, 517).

d) Evolucijska teorija – tako kot v biološki evoluciji se tudi v teoriji organizacijske kulture spremembe na videz vršijo same od sebe. Navadno sprememba ni bliskovita, odvija se počasi (Van de Ven 1995, 517).

Omenjene tipe lahko razvrščamo po determinističnem in konstruktivističnem principu. Deterministični temelji na predvidenem razvoju, konstruktivističen pa je nepredvidljiv in zahteva nove akcijske prijeme. Med deterministične spada teorija življenjskega cikla in evolucijska teorija; konstruktivistični pa sta teleološka in dialektična (Van de Ven 1995, 522). V praksi se pogosto uporabljajo kombinirani modeli.

Pri izvajanju sprememb je prav in dobro upoštevati pozitivne strani človekove narave. Vsi udeleženci naj bodo aktivni. Pristop naj bo pragmatičen, informacije dosegljive. Vodje naj se stalno izobražujejo in svoje znanje prenašajo na ostale zaposlene. Vse to je potrebno za doseganje pozitivnih rezultatov.

3.9.4.5 Model Adriane B. Kezar

Avtorica opiše šest osnovnih tipologij sprememb organizacijske kulture. Najprej obravnava štiri po Van de Venu, nato doda še dve teoriji, in sicer:

a) znanstveno-socialni model, ki je zgrajen na podlagi modela življenjskega cikla, pri čemer poudarja učenje. Ljudje namreč z učenjem ugotovijo znanstveno neskladnost, tj., kaj je v določenem času že zastarelo. Potrebne so spremembe in ta model pokaže, kako se naj izvršijo. Vodstvo organizacije mora potrebe po spremembah in način izvajanja uskladiti z zaposlenimi (Kezar 2001, 48). Slaba stran tega modela je v tem, da preveč poudarja učenje, zanemarja pa vrednote in občutke. Sprememba ni linearna ali stopenjska, marveč, mnogovrstna, procesi in dogodki se prekrivajo;

b) kulturni model – osnova zanj je dialektični model, ki se povezuje z znanstveno – socialnimi vrednotami. Sprememba je dolgotrajna in počasna. V organizaciji se spremene miti, verovanja in rituali. Potek ni linearen, ni predvidljiv, je iracionalen. Uspeh je odvisen od tega, kako voditelji znajo prepričati zaposlene. Odvija se lahko plansko ali neplansko. Profit in produktivnost nista glavna motivatorja.

3.9.4.6 Model Sergio Fernandez in Hal G. Rainey

Avtorja v osmih poglavjih obdelata spremembe organizacijske kulture. Njune raziskave temeljijo na Lewinovem modelu. Procesi potekajo po posameznih stopnjah, linearno. Vsebina in analiza modela je sledeča:

1. faktor: upravičenost sprememb – najprej je treba ugotoviti potrebo po spremembi. Sledi prepričevanje uslužbencev : vablljivo ali prikazati neprimernost stanja v organizaciji; s tem bi se vzbudila želja po spremembi. Prične se odmrznitev - Lewinov princip (Fernandez 2006, 169);
2. faktor: planiranje – ko vodstvo prepriča zaposlene o potrebi spremembe, sledi izdelava načrta in strategije. Cilji morajo biti jasno določeni; eliminirati je potrebno zmedene in nejasne napotke;
3. faktor: doseči notranjo podporo in preseči nasprotovanja – organizacije in posamezniki često nasprotujejo spremembam iz različnih razlogov, kot je strah pred slabimi posledicami ali pa enostavno nerazumevanje, zakaj so spremembe potrebne. Vodstvo mora v tem primeru uporabiti način šoka – prikazati stanje tako kritično, da – na primer – ne morejo

izplačati osebnih dohodkov. Druga možnost je dvig lojalnosti zaposlenih tako, da jim obljubijo nagrade in udeležbo pri finančnem uspehu organizacije. V javnem sektorju se predvidena sprememba doseže s participacijo udeležencev na vseh nivojih ter z rednim obveščanjem o stanju poteka procesa. Podpreti je potrebno dejavnost zaposlenih, ki so sprejeli reformo in v njej že sodelujejo (Fernandez 2006, 170);

4. faktor: zagotoviti podporo in zaupanje managementa, kar je še posebej pomembno. Pomemben je lahko posameznik ali pa skupina, ki prevzame nalogo ter nudi tako tehnološko kot čustveno pomoč izvajalcem (Fernandez 2006, 271);

5. faktor: zunanja podpora – v javnem sektorju je potrebno sodelovanje vodstva s politiko. Politični sodelavci lahko bistveno vplivajo na reformo s tem, da priskrbijo potrebne finančne vire. Spremembe, ki povzročijo manj stroškov, imajo navadno večjo podporo pri političnih podpornikih. Poudarek mora biti na dejavnostih strokovnih uslužbencev, ker se politični hitro menjajo.

6. faktor: preskrba virov – sprememba navadno povzroči veliko stroškov (za izvedbo načrta, uvajanje zaposlenih v delo, za razvoj novih procesov ...), zato je primerno, da se proces odvija sukcesivno.

7. faktor: uveljavitev sprememb – managerji in zaposleni vikorporirajo inovacije v dnevno rutino. To ni lahka naloga. Izdelati je potrebno praktične napotke za prevzem novih obredov in ritualov. Proces spreminjanja je treba redno spremljati – v javnem sektorju navadno s pomočjo statistike in anket (Fernandez 2006, 173);

8. faktor: spremljanje poteka nalog – managerji morajo izdelati programe za vse subkulturne organizacije ter spremljati usklajenost izvajanja. Spremljanje subkultur v javnem sektorju je težavnejša kot v zasebnem, ker je konspirativnost v javnem sektorju težje dosegljiva.

3.9.4.7 Kim Cameron in John Mcnaughtan

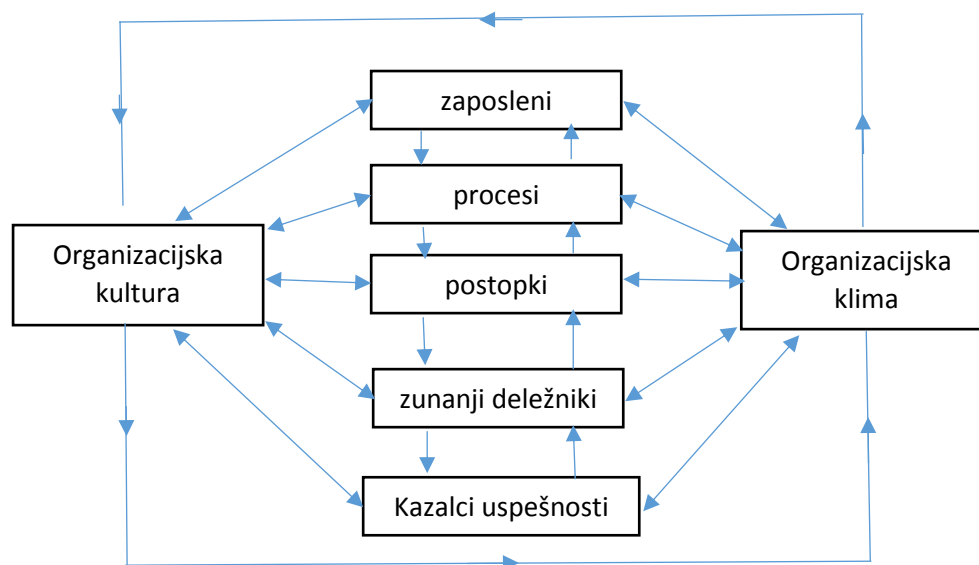
Sta razvila teorijo faktorja POZITIVNIH ODNOSOV (POS – positive organization scholarship), s katero sta poudarjala pomembnost pozitivnega gledanja na spreminjanje. Tudi ovire je treba smatrati kot priložnost za ukrepanje, ne pa jih jemati kot »tragedijo«. Teorija POS temelji na psiholoških in socioloških principih. Raziskovalci so ugotovili, da zaupanje zaposlenih pozitivno vpliva na storilnost. Vodje, ki izžarevajo pozitivno energijo, ugodno vplivajo na

uslužbence. Dobri medsebojni odnosi močno vplivajo na rezultate, kar ustvarja pozitiven kapital (npr.: optimizem, zaupanje, vztrajnost). Faktor pozitivnih odnosov je bil dolgo časa zanemaren; šele v novejšem obdobju so raziskave odkrile in poudarile njegovo pomembnost pri doseganju boljših rezultatov dela (Cameron 2014, 446).

3.10 Organizacijska kultura in sorodni pojmi

Med pojmi, ki so organizacijski kulturi najbližji, je pojem organizacijske klime. Različni avtorji uporabljajo različna poimenovanja, kot so osebnost organizacije, delovno ozračje, psihološka klima, organizacijsko ozračje in podobno. Kultura in klima sta medsebojno tesno povezani, vplivata ena na drugo in se vedno skupaj manifestirata (Mihalič 2007, 4)

Graf 3.3: Medsebojna povezanost organizacijske kulture in klime



Vir: Mihalič (2007, 4).

Organizacijsko razporeženje (kar v najbolj posplošenem smislu organizacijska kultura in klima predstavljata) se odraža v načinu delovanja organizacije in ne vpliva le na potek procesov, delovanje posameznikov ter izvajanje postopkov, marveč tudi na kazalnike uspeha, zunanje deležnike itd. Vzporedno pa tudi zaposleni, zunanji deležniki, izvajanje procesov ... povratno vplivajo na organizacijsko razporeženje. Prikazani medsebojni vplivi so v vsaki organizaciji zelo intenzivni, stalno prisotni in medsebojno tesno povezani.

V praksi ne obstajata dobra ali slaba organizacijska kultura ali organizacijska klima, temveč govorimo le o bolj ali manj ustrezni oz. neustrezni kulturi ali klimi.

Analiza uporabe obeh pojmov – klime in kulture – kaže (Kavčič 2011, 29), da gre med njima za določene podobnosti in določene razlike. Podobnosti so vidne v naslednjem: - oba pojma se nanašata na karakteristike vedenja v organizaciji, bodisi na ravni organizacije kot celote bodisi v njenih delih. V tem smislu se domneva neka stopnja usklajenosti in doslednosti v vedenju članov organizacije; - oba pojma vključujeta veliko skupnih raznolikih pojavov, od temeljnih domnev, skupnih članom organizacije, do konkretnih vzorcev organizacijskega vedenja; - oba pojma imata skupen problem, in sicer – pojasniti morata, kako vedenjske značilnosti sistema vplivajo na vedenje posameznikov; po drugi strani pa kako vedenje posameznikov v daljšem času oblikuje karakteristike organizacijskega sistema.

Tabela 3.1.: Temeljne razlike med organizacijsko kulturo in klimo

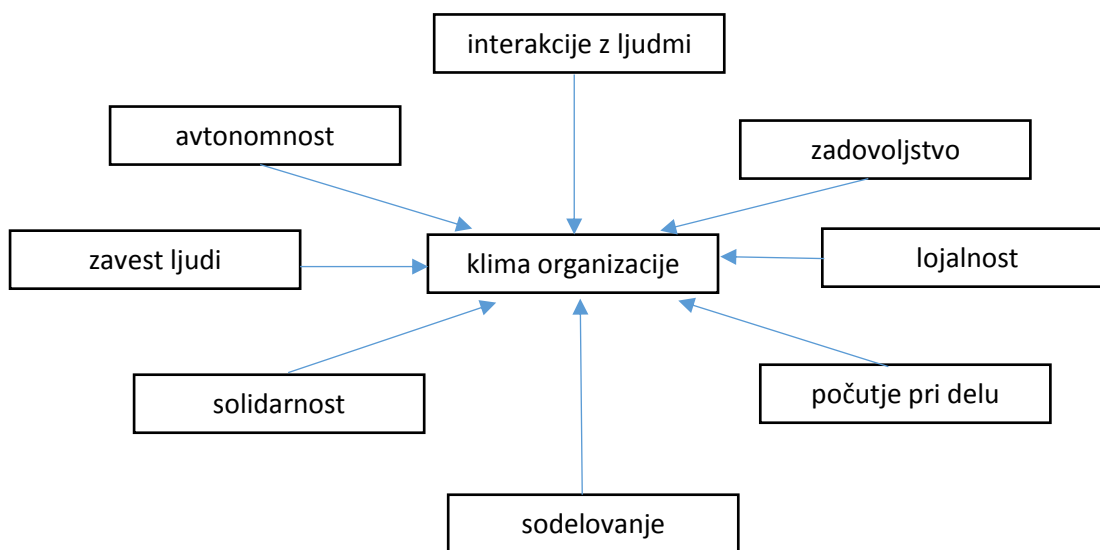
Organizacijska kultura	Organizacijska klima
Globalna usmerjenost	Lokalna usmerjenost
Višja stopnja trajnosti in stabilnosti	Začasnost in nižja stopnja stabilnosti
Usmerjenost v preteklost in prihodnost	Usmerjenost v sedanost
Slabša prepoznavnost in manjša vidnost	Dobra prepoznavnost in večja vidnost
Razvoj skozi daljša časovna obdobja	Razvoj v trenutnem obdobju
Višja raven abstrakcije pojma	Nižja raven abstrakcije pojma
Vezanost na strateški nivo	Vezanost na taktični in operativni nivo
Sistemiški 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 proučevanja

Prevlada kvalitativne metodologije	Prevlada kvantitativne metodologije
Ustvarjanje preko globalnih interakcij	Ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: Mihalič (2007,10).

Temeljne elemente celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji, ki vključuje dimenzije zadovoljstva, zavesti, počutja, avtonomnosti, sodelovanja, lojalnosti ..., prikazuje naslednja slika:

Graf 3.4: Temeljni elementi celostnega sistema organizacijske klime v organizaciji



Vir: Mihalič (2007, 7).

Organizacijska klima kot psihološka izgradnja sistema je nekaj najbolj krhkega v celotni organizaciji in zato zahteva posebno previdnost. Razvoj želene organizacijske klime je namreč izjemno dolgotrajen proces, medtem ko lahko ustvarjeno klimo le z eno napačno odločitvijo zelo hitro porušimo. Področje upravljanja tako z organizacijsko kulturo kot z organizacijsko klimo je interdisciplinarno. Področno namreč sodita v sklop organizacijske in managerske teorije, glede na njun razvojni izvor pa ju obravnavamo v okviru področja antropologije in sociologije (organizacijska kultura) ter organizacijske psihologije (organizacijska klima).

4. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

4.1 Opredelitve zadovoljstva pri delu

Organizacijsko vedenje se ukvarja s posameznikom ter organizacijo. Natančneje, ukvarja se z vplivom, ki ga ima organizacija na posameznika (misli, občutki, akcije) ter vplivom posameznika (misli, občutki, akcije) na organizacijo (Brief in Weiss 2002, 280). Proučevanje učinkov na delovnem mestu je doživelo svoj razcvet v 30-ih letih 20. stoletja s procesi inovacije in novih iznajdb. V tistem času se je navedeni proces tudi konceptualno zožil ter dobil ustrezne metodološke zasnove, in sicer: učinki na delovnem mestu so se pričeli opredeljevati v smislu zadovoljstva pri delu, za merjenje navedenih učinkov so se pričeli uporabljati strukturirani vprašalniki, fokus se je osredotočil na empirične variable, pri čemer je prišlo do zapostavljanja vpliva družinskih in ekonomskih okoliščin (Brief in Weiss 2002, 281).

Wallach je kategoriziral 3 tipe kultur:

- birokratska – je hierarhična in z jasnimi črtami odgovornosti,
- inovativna – je kreativna in usmerjena k ciljem,
- podporna – je prijazna, vzpodbujajoča in ugodna za uslužbence. Chen je pri njihovi analizi ugotovil signifikantno pozitivno korelacijo med vsemi tremi oblikami organizacijskih kultur ter zadovoljstvom pri delu (Stebbins in Dent 2011, 30). Organizacijska kultura in njen odnos do zadovoljstva se izraža direktno in indirektno kot bivariantni odnos spremenljivk, in sicer: zadovoljstvo pri delu, delovna pripadnost, organizacijska klima, osebna-organizacijska skladnost, skladnost delovnih vrednot, fluktuacije, namera odpovedi ter predanost organizaciji (Stebbins in Dent 2011, 30). odnos med organizacijsko kulturo in zaposlenimi je soodvisen. Avtor tako ugotavlja, da obstaja dolga debata med proučevalci, ki se nanaša na povezanost omenjenih pojmov. (Sempene in drugi 2002, 25)

Oblikovanje subkultur v organizaciji je pogojeno s pripravljenostjo ljudi, da se pridružijo;

- pridružitve je lahko zavestna – intencionalna oz.
- brez neke jasne zavestne odločitve. Vzroki za pridružitve subkulturi je lahko:- poleg psihološkega upora (odgovor na zahtevano vedenje – konformnost; močna organizacijska kultura prej kot šibka izzove vedenjski upor med člani organizacije) ter

- elementa predanosti organizaciji (lojalnost, dispozicijske značilnosti npr. pozitivna in negativna afektivnost; močna organizacijska kultura pomeni večjo lojalnost, poenotenje z lastnimi nazori) tudi
- zadovoljstvo z dominantno kulturo vrednot. Od zadovoljstva s prevladujočo kulturo vrednot je lahko odvisno zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo zaposlenih. Na zadovoljstvo lahko vpliva osebni oz. organizacijski kontekst. Kontradikcije, ki nastajajo v procesu reflektiranja in interpretiranja organizacijske kulture odsevajo kot nezadovoljstvo. Problemi, ki pri tem nastajajo, z dominantno kulturo motivirajo zaposlene k oblikovanju subkultur; slednje razrešujejo diskrapanco med dejanskimi in želenimi organizacijskimi normami. Proces se izvaja na način zagotavljanja zadovoljujočega referenčnega okvirja (Peterson in Mannix 2003, 101). Pričakovano je, da se stopnja zadovoljstva spreminja z ozirom na organizacijsko in normativno okolje. Dinamično okolje vpliva na spremembe vrednot, kar posledično vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z organizacijskimi vrednotami. Tako je bilo z raziskavo ugotovljeno, da je zmanjšano zadovoljstvo pri delu povezano z zmanjšanjem finančnih sredstev. Prav tako je bila ugotovljena odvisnost pridružitvi subkulture od percepcije zaposlenih – ali so spremembe pozitivne oz. negativne (Peterson in Mannix 2003, 103).

Zadovoljstvo pri delu je eden izmed najbolj obdelanih principov organizacijske kulture (Belias in drugi 2015, 314). Raziskave v bančnem sektorju so pokazale, po metodi Cameron-Quinn, da je nezadovoljstvo delavcev na delavnem mestu najmanjše v adhokraciji in market tipu, posebno, kar se tiče plač. Večje je zadovoljstvo v hierarhiji. Plača se je pokazala kot najpomembnejši dejavnik, ker vpliva na vse aspekte delavčevega počutja v vsakodnevnem življenju (Belias in drugi 2015, 321).

"Zadovoljstvo pri delu je stopnja, do katere imajo ljudje radi svoje delo. Nekateri ljudje uživajo v delu in ga razumejo kot središčni del svojega življenja. Ostali pa dela ne marajo oziroma ga opravljajo zgolj kot nujno zlo." Gre za odnos do dela, študij njegovih vzrokov in posledic pa predstavlja eno ključnih domen industrijsko-organizacijske psihologije in vedenja v organizacijah (Spector 1997, vii).

Po Spectorju obstaja več perspektiv pogleda na zadovoljstvo pri delu:

- a) Humanistična perspektiva /humanitarian/ zagovarja, da je potrebno z ljudmi ravnati

pravično /dobro in s spoštovanjem; zadovoljstvo pri delu zato do določene mere predstavlja odsev dobre obravnave /good treatment/. Lahko pa ga razumemo kot pokazatelja čustvene dobrobiti ali psihološkega zdravja.

b) Pragmatična perspektiva /utilitarian/ pravi, da zadovoljstvo pri delu pri zaposlenih lahko vodi k vedenju, ki vpliva na delovanje organizacije. Občutenja zaposlenih se prenašajo in lahko vodijo k pozitivnemu ali negativnemu vedenju. In tudi, zadovoljstvo pri delu je lahko refleksija, kako organizacija deluje, in zato so razlike glede zadovoljstva pri delu med posamičnimi enotami v organizaciji lahko napoved (diagnoza) potencialnih problemskih točk.

c) Perspektiva zadovoljitev potreb; ali služba uresniči fizične in psihološke potrebe, kot je plačilo. Ta pristop je precej nepoudarjen, ker se dandanes raziskovalci raje kot na potrebe osredotočajo bolj na spoznavne procese (Spector 1997, 2).

Zadovoljstvo pri delu je odnos, ki ga imajo zaposleni do svojega dela ter izhaja iz njihovih percepcij o delu (Gibson in drugi 2009, 102). Zadovoljstvo pri delu je konceptualizirano kot osebna evalvacija pogojev na delovnem mestu (npr. nadzor...) oz. rezultatov, ki iz tega izhajajo (npr.: plača, varnost...). Zadovoljstvo pri delu temelji na notranjih odgovorih, npr. občutkih. Zadovoljstvo pri delu se sestoji iz percepcij, le-te so procesirane ter filtrirane skozi posameznikov sistem vrednost, norm, pričakovanj... (Schneider in Snyder 1975, 319). Locke je na zadovoljstvo pri delu gledal kot na posameznikovo reakcijo na delo. (Locke 1976, 1300). Topogledno je zadovoljstvo pri delu opredelil kot ugodno oz. pozitivno emocionalno stanje. Slednje pa je navezal na posameznikovo cenitev dela oz. delovnih izkušenj. V naslednjih letih je v svojih proučevanjih Organ prišel do zaključka, da ima zadovoljstvo pri delu tako kognitivne kot tudi emocionalne razsežnosti. Ugotovil je, da je v procesih merjenja prevladoval kognitivni faktor ter da se je večina merjenj nanašala na delo oz. z njim povezana dejstva (nadzor, naloge, plača..) in ne na emocije. Posledično je bila pri anketirancih poudarjena kognitivna aktivnost v smislu relativističnega ocenjevanja (Organ in Near 1985, 244–245).

Na zadovoljstvo pri delu lahko gledamo tudi kot na psihološki odziv, nanašajoč se na opravljanje posameznikovega dela ter lahko vsebuje kognitivne, afektivne (ali emocionalne) ter behavioristične elemente. Verbalni, behavioristični in emocionalni odzivi, ki jih lahko kvantificiramo npr. na kontinuumu dobro-slabo, pozitivno-negativno, omogočajo dostop do

notranjih kognitivnih in afektivnih stanj (Hulin in Judge 2003, 255–256). Zadovoljstvo pri delu je povezano tako z različnimi posameznimi vedenji pri delu kot tudi bolj splošnimi vedenjskimi družinami. Interrelacija med zadovoljstvom pri delu in vedenjem pri delu se izraža v občutenjih, ki jih imamo o delu in zaznavi pomembnosti dela. Negativni občutki o delu so tako povezani z izogibanjem dela ter lahko tudi z odpovedjo. Za opravljanje dela je značilno, da ga ne mislimo in ne zaznavamo le občasno, temveč kontinuirano skozi ves delavni čas. Nezadovoljstvo z opravljanjem dela povzroča stres; nezadovoljstvo nas spremlja skozi celoten dan – od odhoda do prihoda domov (Hulin in Judge 2003, 258).

Zadovoljstvo pri delu je zaznano razmerje med želenim in dobljenim oz. med tem, kar posameznik hoče pri delu, ter med tem, kar od dela dejansko dobi (Locke 1969, 316). V tem kontekstu lahko govorimo o dveh vrstah dejavnikov, in sicer:

- o objektivnih pogojih zaposlitve ter
- subjektivnem zadovoljstvu pri delu ter o pogojih dela in zadovoljstvu pri delu, kar je lahko označeno slabo oz. dobro.

Navedeno lahko ponazorimo s štiridimenzionalno matrico zadovoljstva pri delu.

Tabela 4.1: Štiridimenzionalna matrica zadovoljstva pri delu

Objektivni pogoji zaposlitve	Subjektivno zadovoljstvo pri delu	
	»DOBRO«	»SLABO«
»DOBRO«	Dobro počutje	Disonanca
»SLABO«	prilagoditev	deprivacija

Vir: Zapf v Kaiser (2005, 3).

Objektivni pogoji dela so lahko v odvisnosti od institucionalnega okolja, nacionalnega, regionalnega trga dela, socialnega sistema... ter kot taki imajo vpliv na možnosti zaposlovanja obeh spolov. Po drugi strani je zadovoljstvo pri delu odvisno od posameznika. Stopnja zadovoljstva je zatorej odvisna od subjektivnega zadovoljstva pri delu ter objektivnih pogojev dela (Kaiser 2005, 3).

4.2 Teorije in modeli proučevanja zadovoljstva pri delu

Izmed različnih teorij, ki opredeljujejo zadovoljstvo, sta teoretično najmočnejši teorija razlik in teorija pravičnosti, ki sta si tudi v marsičem podobni – obe poudarjata pomen zaznanih iztržkov v odnosu do druge percepcije, in sicer: v teoriji razlik se nanaša na to, kakšni naj bodo oz. kakšne si posameznik želi; v teoriji pravičnosti pa je druga percepcija odraz razmerja med posameznikovim zaznanim vložkom v odnosu do vložkov in izložkov drugih. Obstaja tudi nekaj razlik med obema teorijama: v teoriji pravičnosti je poudarjena komponenta socialne primerjave ter govori v jeziku razmerja – teorija razlik govori v terminih razlike (Lawler 1994, 94).

S historičnega vidika proučevanja zadovoljstva pri delu lahko rečemo, da je bila teorija izpolnitve prva, ki se je razvila, nato so ji sledile še ostale.

4.2.1 Teorija izpolnitve

Po teoriji izpolnitve je stopnja zadovoljstva odvisna od deleža rezultata oz. skupinskega deleža, ki ga prejme posameznik. Pri tem skušajo raziskati vpliv dejavnikov zadovoljstva na splošno zadovoljstvo. Ker posamezniki različno vrednotijo pomen faktorjev dela, je izrednega pomena pravilna določitev uteži – pomembnejši faktorji imajo večji ponder pri determinaciji posameznikovega skupnega zadovoljstva. Nekateri proučevalci (Locke) pa presegajo redukcijo funkcije zgolj na to, kar posameznik dobi. V svojo analizo vključujejo faktorje diferenciacije posameznikov, kar ponazarjajo posameznikova pričakovanja o deležu tj. njihova diferencirana občutja o tem, kar naj bi dobili (Lawler 1994, 84–85).

4.2.2 Teorija razlik

Navedeni razkorak, tj. upoštevanja poprej omenjenih razlik v teoriji izpolnitve med posamezniki in njihovimi posledičnimi željami upošteva teorija razlik.

V skladu s teorijo razlik je zadovoljstvo determinirano z razlikami med dejanskimi deležem, ki ga prejme posameznik, ter neko drugo stopnjo izida. Razlika, ki pri tem nastane, določa delež nezadovoljstva. Najeminentnejša predstavnik teorije razlik sta Katzel in Locke. Katzel gleda na zadovoljstvo kot na razliko med dejansko količino ter želeno količino, slednja razlika mora

biti deljena z želeno količino izida $1 - ((X - V) / V)$. V nasprotju z Katzelom Locke poudarja pomen zaznane razlike in ne dejanske ter trdi, da je zadovoljstvo determinirano z razliko med posameznikovimi hotenji ter tem, kar zazna, da dobi (Lawler 1994, 86). Večina proučevalcev znotraj teorije razlik kot tudi teorije izpolnitve trdi, da na skupno zadovoljstvo pri delu vpliva vsota vseh razlik, ki opredeljuje določen faktor dela (Lawler 1994, 88).

4.2.3 Teorija pravičnosti (Adams)

Teorijo pravičnosti, ki temelji na modelu distributivne pravičnosti, je razvil John Stacey Adams. V skladu z Adamsovo opredelitvijo je zadovoljstvo determinirano z zaznanim razmerjem med tem, kar posameznik dobi pri svojem delu, ter tem, kar posameznik pri svojem delu vложи. Zaznana pravičnost nagrad je determinirana z bilanco vložkov – izložkov. Do nezadovoljstva pride, kadar je posameznik premalo (nepravična obravnava) oz. preveč nagrajen (občutek krivde). Kako bo posameznik sodil o pravičnosti lastne bilance vložkov-izložkov, teorija pravičnosti poudarja pomen bilance vložkov-izložkov drugih. V nasprotju s teorijo izpolnitve, ki je nejasna glede tega, kako se ljudje odločajo, kakšni naj bodo izložki, pa teorija pravičnosti jasno določa koncept vložkov in izložkov, na podlagi katerih posameznik oblikuje pravičnost svoje bilance vložkov-izložkov (Lawler 1994, 89).

4.2.4 Dispozicijska teorija »Hoppock« ter teorija skladnosti z okoljem

Prva proučevanja zadovoljstva pri delu so bila povezana s prepoznanostjo pomena dispozicijskega vpliva na zadovoljstvo pri delu. Ločitev med zadovoljstvom in nezadovoljstvom pri delu je potekala po ločnici stopnje emocionalne prilagojenosti. Kasneje so raziskovalci pri proučevanju upoštevali posameznikove tendence, nanašajoče se na negativna oz. pozitivna občutja iz življenja ter svoje ugotovitve navezovali na koncept posameznikovega relativnega nezadovoljstva z delom. Novejše raziskave so dale poudarek pri raziskovanju na pozitivno afektivnost – povezana s posameznikovo predispozicijo izkušnje razigranosti, samozavesti in pozornosti in negativno afektivnost: posameznikova predispozicija izkušnje strahu, žalosti, krivde in sovražnosti ter na petfaktorski model osebnosti ter temeljni model samo evaluacije: samozavest, lokus kontrole, splošna samoučinkovitost in emocionalna stabilnost (Hulin in Judge 2003, 263).

Judge v svoji analizi petih velikih faktorjev osebnosti (ekstravertnost, prijetnost, vestnost, nevroticizem, odprtost) poudarja pomen otroštva in njegov določujoči vpliv na zadovoljstvo pri delu. V smislu notranjega uspeha se kaže zadovoljstvo pri delu kot najrelevantnejši aspekt in je v neposredni povezavi z uspešnostjo kariere posameznika (Judge in drugi 1999, 622–623).

Teorija skladnosti oseba-okolje poudarja kompleksnost interakcij med značilnostmi posameznika in okolja. Slednje določujoče karakteristike so determinante zadovoljstva pri delu (Hulin in Judge 2003, 266).

4.2.5 Herzbergova dvofaktorska teorija

Na podlagi motivacijske teorije, ki povezuje oblikovanje dela, uspešnost ter zadovoljstvo pri delu, ki jo je razvil Herzberg, je bilo ugotovljeno, da na uspešnost oz. neuspešnost pri delu vplivajo notranji oz. odsotnost zunanjih dejavnikov. Največje zadovoljstvo pri delu povzročajo naslednji notranji dejavniki; delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu in osebna rast. Odsotnost zunanjih dejavnikov, ki povzročajo nezadovoljstvo pri delu so predvsem: ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere ustrezne plače ter dobri odnosi s sodelavci. Na podlagi zgoraj navedenih izsledkov je Herzberg razdelil dejavnike na motivatorje, ki motivirajo: dobri sosedski odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela ter pridobivanje novega znanja in sposobnosti ter na higienike, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva: primerni osebni dohodki, ustrezna organizacija dela, cenjeno delo ter ustrezni vodje (Svetlik in drugi 2009, 342–343).

Izhajajoč iz Herzbergove premise, da je potrebno zaposlenemu ponuditi dobro delovno mesto, če želimo, da bo delo dobro opravljeno, ter njegove dvo-faktorske teorije, tj. motiviranja zaposlenih preko obogatitve dela je Richar Hackman izdelal model načrtovanja delovnih mest. Slednji je zasnovan na način motiviranja zaposlenih na podlagi petih temeljnih karakteristik delovnega mesta, in sicer:

-pestrost spretnosti; možnost za zaposlenega, da pri svojem delu uporabi različne spretnosti in talente,

- identiteta nalog; izid opravljenega dela je viden oz. zaposleni občuti pri tem, da je nekaj dosegel,
- signifikantnost nalog; opravljanje nalog ima nek pomen – vpliv na organizacijo oz. okolje,
- avtonomija; zaposleni ima občutek kontrole nad delom ter
- povratna informacija z dela; povratna informacija zaposlenemu o tem, ali so naloge pravilno opravljene. Herzberg je s svojim modelom ustvaril večje priložnosti za dosego zadovoljstva pri delu. Preko koncepta obogatitve dela oz. širitve delovnih nalog je skušal motivirati zaposlene (DeCenzo in Robbin 2011, 125).

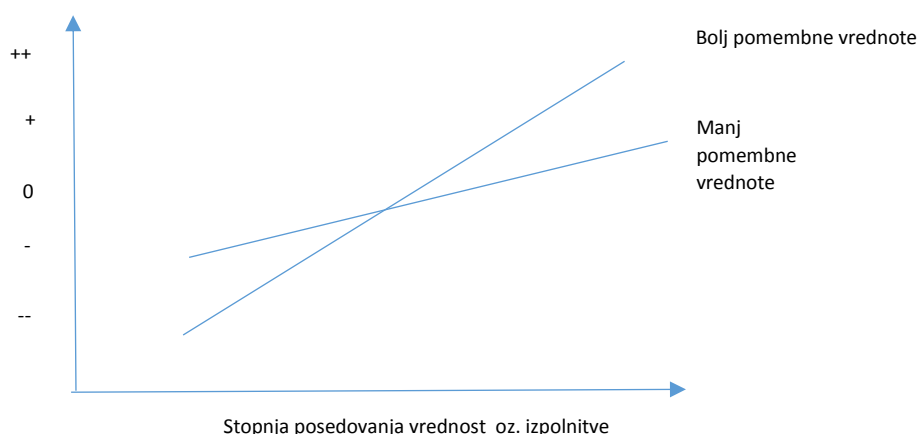
4.2.6 Teorija postavljanja ciljev

Je izšla iz Wurzburgške šole in Lewinovih del ter trdi, da je učinkovita izvedba nalog neposredno povezana s postavljenimi cilji posameznika, nanašajočimi se na delovno nalogo; specifični in težji cilji vodijo v večjo učinkovitost kot specifični in lažji - dvoumni cilji. Predpogoj vpliva ciljev na učinkovitost je torej posameznikova zaveza ciljem, moč zaveze in učinkovitosti pri tem ni odvisna od tega, ali so bili cilji posameznikom določeni oz. so pri njihovi postavitvi sodelovali oz. so jih določili sami. Postavitev ciljev je učinkovita le takrat, kadar je na voljo tudi povratna informacija o učinkovitosti z ozirom na postavljene cilje (Locke in Latham 1990, 240-241). Cilji vplivajo na učinkovitost posredno s stimulacijo ljudi, da ustvarijo plane za dosego ciljev (Locke in Latham 1990 242).

Pri proučevanju zadovoljstva je Locke v svojih raziskavah prišel do ugotovitev o močni negativni korelaciji med stopnjo postavljenih delovnih ciljev ter pričakovano stopnjo zadovoljstva. To pomeni, da so subjekti pri izvajanju nalog z visoko zastavljenimi cilji pričakovali manj zadovoljstva, kot tisti, ki so imeli srednje cilje, slednji so pričakovali manj zadovoljstva kot tisti, ki so si postavili nizke cilje (Locke in Lahtam 1990, 76).

Locke in Latham sta ugotovila, da morajo zaposleni z visokimi cilji izvajati delovne naloge na visoki ravni, če želijo biti zadovoljni. Nižji kot so standardi izvedbe, hitreje pride do zadovoljstva. Cilj zatorej predstavlja standard za evalvacijo izvedbe nalog (Locke in Latham 1990, 78).

Graf 4.1: Vpliv vrednot na zadovoljstvo

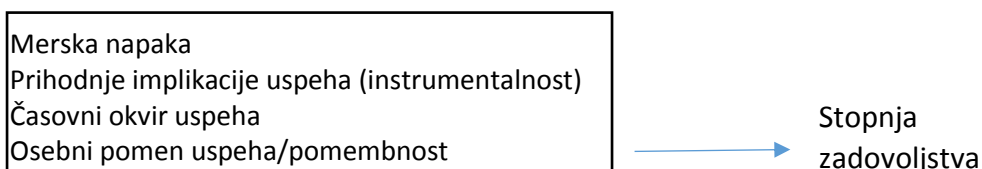


Vir: Locke in Latham (1990, 228).

Pomembnejše vrednote zaposlenih imajo večji vpliv na zadovoljstvo kot manj pomembne. Stopnja emocij je torej odvisna od vključenosti vrednot ter njihove pomembnosti; manj pomembne vrednote imajo za posledico manjše emocije (Locke in Latham 1990, 228). Emocije se kažejo na fiziološki ter psihološki ravni; lahko izvirajo iz dejanj oz. so njihova posledica. V primeru uspešnosti dejanj se kažejo kot zadovoljstvo, v primeru neuspešnosti pa kot nezadovoljstvo oz. trpljenje (Locke in Latham 1990, 230).

Zadovoljstvo je neposredno povezano z uspehom. Večji kot je uspeh, večja bo stopnja zadovoljstva – neuspeh pa je povezan z nezadovoljstvom.

Tabela 4.2: Faktorji, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva oz. nezadovoljstva z vidika uspeha oz. neuspeha dosege cilja, so vsaj sledeči



Stopnja uspeha

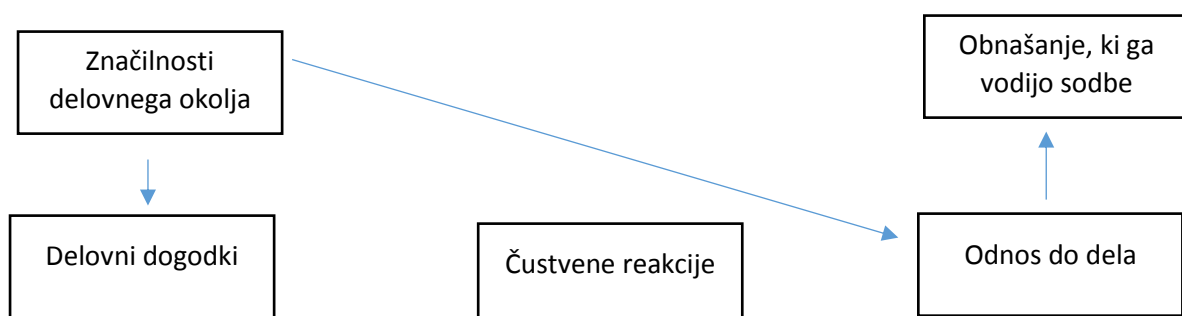
Vir: Locke in Latham (1990,237).

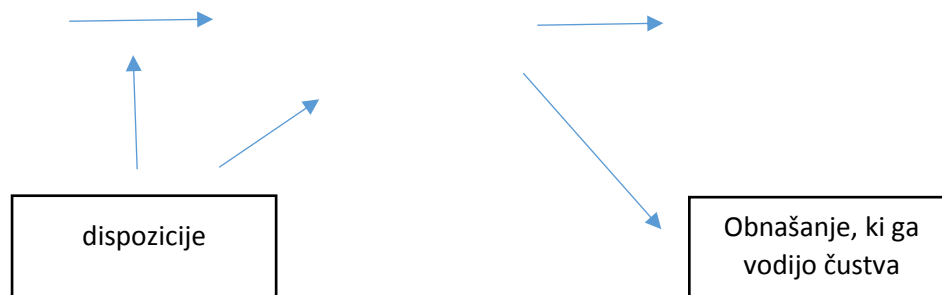
4.2.7 Teorija čustvenih dogodkov - AET

Od tradicionalnih teorij se teorija čustvenih dogodkov razlikuje na način:

- osredotoča se na strukturo, vzroke in posledice čustvenih izkušenj pri delu; če je zadovoljstvo ocenjena sodba o delu; čustvena izkušnja vpliva na to sodbo, zato se razmejuje od faktorjev, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu,
- pozornost je usmerjena od okolja k dogodkom, ki so vzrok čustvene reakcije; ljudje emocionalno reagirajo na dogodke,
- pomemben parameter je čas proučevanja učinkov in zadovoljstva; zavest o fluktuaciji čustvene stopnje,
- pri proučevanju je pomembna tako struktura čustvenih reakcij kot struktura okolja; zavedajoč se pomena različnih psiholoških izkušenj ter posledičnih različnih reakcij, ki imajo različne behavioristične implikacije (Weiss in Cropanzano 1996, 11).

Graf 4.2: Teorija čustvenih dogodkov – makro pristop





Vir: Weiss in Cropanzano (1996,12).

V središču modela so čustvena izkustva. Dispozicije lahko vplivajo, na način, kako dogodki producirajo čustvene reakcije. Delovno okolje ima posreden vpliv na čustveno izkustvo na način, da dogodke producira bolj ali manj realne oz. imaginarne. Čustveno izkustvo ima neposreden vpliv na zadovoljstvo pri delu in ustreza čustvenemu aspektu odnosa. Na koncu se formirata dve skupini obnašanj: - ki jih vodijo čustva; izhajajo iz čustvenih reakcij ter – ki jih vodijo sodbe; medirana so z zadovoljstvom pri delu (Weiss in Cropanzano 1996. 12–13).

Judge in Klinger pravita, da je možno številne teorije, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu, na grobo razvrstiti v tri kategorije, in sicer:

- situacijske teorije; da zadovoljstvo pri delu izhaja iz narave dela oz. drugih aspektov okolja,
- dispozicijske teorije; zadovoljstvo pri delu je usidrano v personološko »masko«; pretekli dogodki vplivajo na bodoče stanje,
- interaktivne teorije; zadovoljstvo pri delu je medigra situacijskih in personoloških faktorjev (Judge in Klinger 2008, 393).

4.2.8 Model zaznave vrednosti

Lockov vrednostno zaznavni model povezuje zadovoljstvo pri delu s percepcijo pomembnih vrednot.

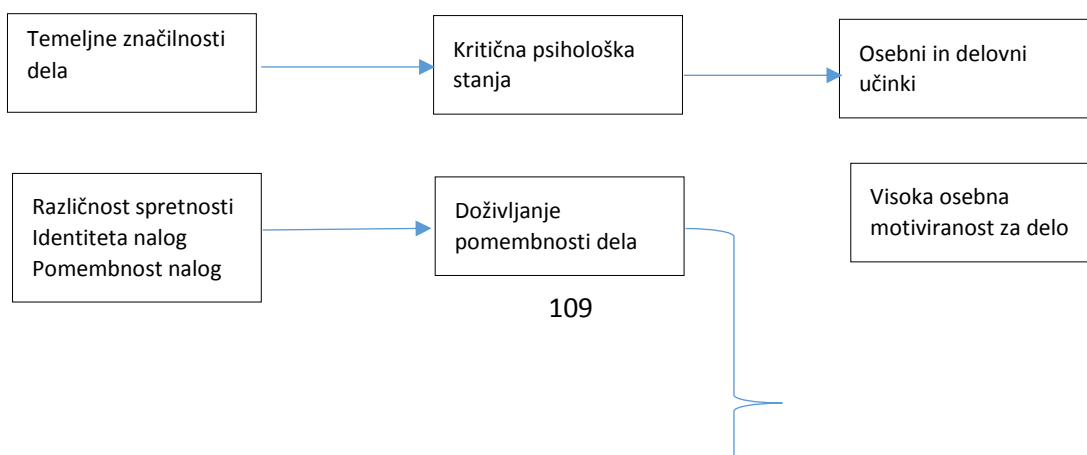
Zadovoljstvo pri delu (S) = (želena vrednost (VC) – vrednost, ki jo nudi delo (P)) *x pomembnost za posameznika (VI)

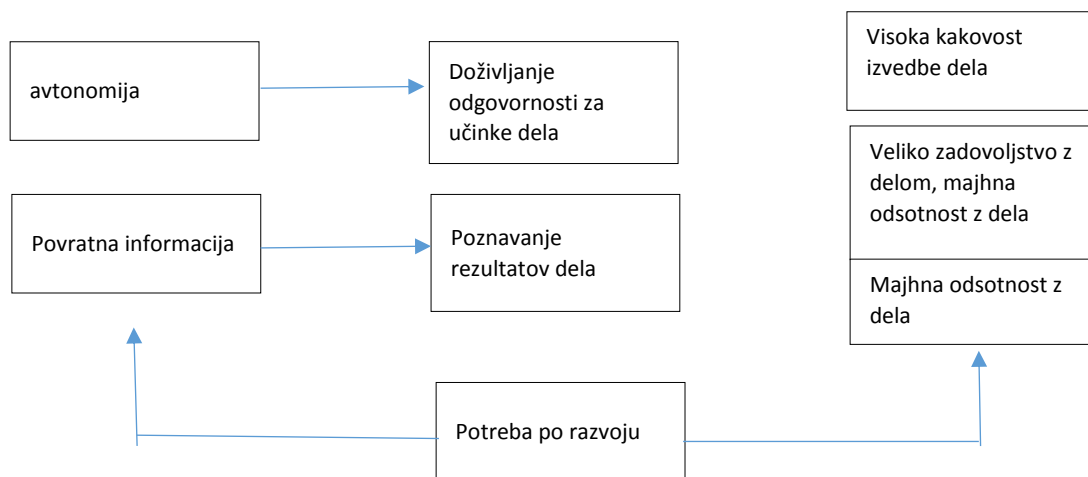
V skladu z navedeno teorijo je posameznik nezadovoljen, če je razlika med želeno vrednostjo ter dobljenim za posameznika pomembna, npr. razlika med želeno in dobljeno plačo vodi ustvarja učinke nezadovoljstva, če je plača za posameznika pomemben faktor. Z navedenim modelom je izraženo nezadovoljstvo z delom z ozirom na posameznikova pričakovanja in izide, ki jih ponuja delo (Hulin in Judge 2003, 261–262).

4.2.9 Model značilnosti delovnega mesta

Predpostavlja, da je zadovoljstvo pri delu odvisno od značilnosti dela. Izhodišče zadovoljstva pri delu znotraj modela značilnosti delovnega mesta je, tako kot modela zaznave vrednosti, na vsakem posamezniku ter delovnem mestu; pri tem je možen vpliv kulturnih predpostavk vsakega posameznika (Hulin in Judge 2003, 263). Model, ki predstavlja motivacijski pristop k oblikovanju dela, temelji na Herzbergovi premisi o pomembnosti dela kot motivacijskega dejavnika (Treven 2001, 132).

Graf 4.3. Model značilnosti delovnega mesta





Vir: Hackman in Oldman (1976, 256).

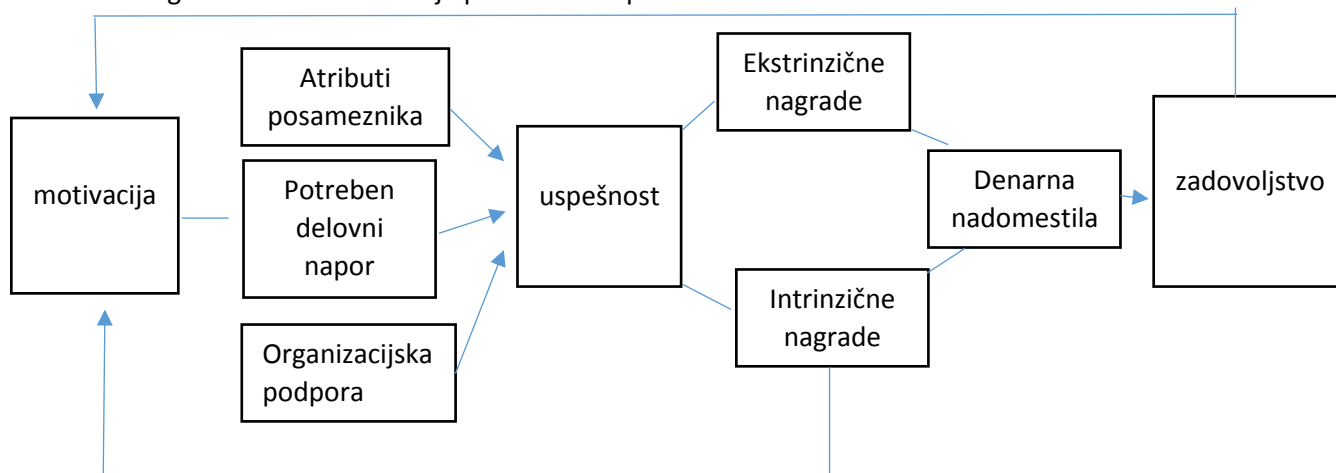
Model prikazuje štiri skupine spremenljivk, in sicer: temeljne značilnosti dela, kritična psihološka stanja, osebni in delovni učinki ter potreba po razvoju. Na najbolj splošni ravni 5 temeljnih razsežnosti dela vpliva na pojav treh kritičnih psiholoških stanj, ki vodijo v osebne in delovne učinke. Povezava med temeljnimi značilnostmi dela, kritičnimi psihološkimi stanji ter osebnimi delovnimi učinki je moderirana s potrebo po razvoju (Hackman in Oldman 1976, 255).

Tri izmed petih značilnosti temeljnih razsežnosti dela, in sicer: različnost spretnosti – aktivnosti, ki zahtevajo različne spretnosti in talente za opravljanje dela, različnost nalog – opravljanje naloge od začetka do konca, rezultat naj bo viden in pomembnost nalog – stopnja vpliva na življenje oz. delo ljudi, vplivajo na doživljanje pomembnosti dela – doživljanje dela kot pomembnega, cenjenega... Na doživljanje odgovornosti za učinke dela – osebna odgovornost za delo, vključujoč lastne napore, iniciative, odločitve, vpliva avtonomija - delo nudi svobodo, neodvisnost in diskrecijo pri določanju urnika dela. Na poznavanje rezultatov dela vpliva povratna informacija – potreba po pridobitvi neposrednih in jasnih informacij o učinkovitosti izvedbe dela (Hackman in Oldman 1976, 257–258). Kritična psihološka stanja povzročajo pri zaposlenih motiviranost; posledice se kažejo v osebnih delovnih učinkih, ki so odvisni od treh kritičnih psiholoških stanj. Njihova pojavnost je pogojena z učinkovito opravljanjem dela (Treven 2001, 133). Motivacijski potencial dela je zatorej na najvišji ravni, kadar so izpolnjeni naslednji pogoji: - stopnja vsaj enega izmed treh faktorjev, ki vplivajo na doživljanje pomembnosti dela je visoka, - za delo je značilna visoka

stopnja avtonomije, - za delo je značilna visoka stopnja povratne informacije (Hackman in Oldman 1976, 258).

4.2.10 Integrirani model

Graf 4.4: Integrirani model motivacije posameznika pri delu



Vir: Schermerhorn in drugi (2004,102).

Integrirani model motivacije opredeljuje skupne lastnosti Vroomove teorije pričakovanja ter Porter-Lawlerjevega referenčnega okvirja. Model prikazuje neodvisnost ter hkratno potencialno prepletenost uspešnosti ter zadovoljstva pri delu. Na uspešnost najbolj neposredno vplivajo lastnosti posameznika npr. atributi posameznika (npr. spretnosti, izkušnje...), vloženi napor ter organizacijska podpora. Motivacija posameznika ima neposredni vpliv na vloženi trud - ga determinira; pot do motivacije je v zmožnosti kreacije delovnih pogojev na način, da so skladni s posameznikovimi potrebami in cilj. Do motiviranosti pride tudi, ko je zadovoljstvo pri delu posledica ekstrinzičnih oz. intrinzičnih nagrad (Schermerhorn in drugi 2004, 102).

4.2.11 Thibaut in Kelly primerjalni model

Tabela 4.3: Thibaut in Kelly primerjalni model zadovoljstva pri delu

Trenutni izdi	PS	PS -ALT	ZADOVOLJSTVO	VEDENJE
Situacija A	>	>	Zadovoljen	Ostati

Situacija B	>	<	Zadovoljen	Zapustiti
Situacija C	<	>	Nezadovoljen	Ostati
Situacija D	<	<	Nezadovoljen	Zapustiti

PS – primerjalna stopnja

PSL – primerjalna stopnja alternativ

Vir: Hulin in Judge (2003, 260–261).

Tabela prikazuje primerjalni model zadovoljstva pri delu. Nanaša se na posameznika in izhaja iz diadnega razmerja oz. članstva v skupini. Za distribucijo vlog, katerih izid je manjši od primerjalne stopnje, je značilno nezadovoljstvo. Tiste, katerih izid je večji od primerjalne stopnje, pa so zadovoljive. Primerjalna stopnja alternativ nam kaže spremembo vlog. Kaže nam izid glede na najboljšo alternativno vlogo, dostopno posamezniku – konceptualno je povezana z oportunitetnimi stroški - ostati na določenem delovnem mestu. V praksi je odnos med primerjalno stopnjo in primerjalno stopnjo alternativ izredno kompleksen ter je odvisen od številnih ovir. Pretekle vloge so osnova za primerjalno stopnjo ter trenutno dostopne alternative so tisti eksogeni faktorji, ki imajo omejujoč vpliv na endogene faktorje in zadovoljstvo pri delu ter možnost učinkovite intervencije v smeri vpliva in kontrole na nezaželeno organizacijska vedenja (Hulin in Judge 2003, 260–261).

4.3 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA IN NEZADOVOLJSTVA PRI DELU

4.3.1 Med zadovoljstvom in nezadovoljstvom pri delu

Obstajajo različni aspekti zadovoljstva pri delu, le- ti so povezani z vrednotami posameznika, različnim posameznikom različne vrednote različno pomenijo, kar posledično vpliva na stopnjo zadovoljstva pri delu, povezani so s posameznikovo percepcijo ter so subjektivni (Noe in drugi 2011, 310).

Pri določanju determinant zadovoljstva sta pomembna zlasti dva dejavnika – dve razmerji, in sicer: med zadovoljstvom in karakteristiko dela ter med zadovoljstvom in karakteristikami posameznika. Zadovoljstvo je zatorej funkcija posameznika ter okolja. Človek, ki veliko vложи, tudi veliko pričakuje – če pričakovanja niso izpolnjena, govorimo o nezadovoljstvu. Analize

kažejo na večje zadovoljstvo mlajših in starejših ter nizko zadovoljstvo zaposlenih srednjih let. Zadovoljni so tisti, ki so starejši, zaposleni daljše časovno obdobje (Lawler 1994, 105).

Zadovoljstvo pri delu je odnos do oz. emocionalni odgovor na vsebino delovnih nalog kot tudi na fizične in psihološke pogoje delovnega mesta. Z vidika Herzbergove dvo faktorske teorije so nekateri aspekti zadovoljstva pri delu povezani z motivacijo ter vodijo do dobrih medsebojnih odnosov in posameznikove delovne uspešnosti. Na zadovoljstvo pri delu lahko gledamo z ozirom na odločitve zaposlenih pri delu, in sicer:

- odločitve pripadnosti, pomeni postati in ostati član organizacije,
- odločitve izvedbe, nanaša se na delovanje znotraj organizacije po svojih najboljših močeh (Schermerhorn in drugi 2004, 100–101).

Za izboljšanje zadovoljstva pri delu morajo organizacije skrbno načrtovati delovna mesta. Pri tem morajo upoštevati dejavnike, ki vplivajo na delo, in sicer motivacijske ter tiste, ki vplivajo na zadovoljstvo. Organizacija si želi, da so zaposleni svojemu delu predani in zvesti. Pri tem se skuša izogniti vedenju, ki bi lahko imelo za posledico vzpostavitev negativnih oz. nezaželenih pogojev dela. Te je moč razbrati iz vedenja zaposlenih in se kažejo v izogibanju dela (Noe in drugi 2011, 108).

Izhajajoč iz Lockove definicije Mount s pomočjo induktivne metode ter na podlagi motivacijskega pristopa ugotavlja povezanost posameznikovega negativnega vrednotenja dela oz. delovnih izkušenj s konceptom kontra produktivnega vedenja. Za razumevanje slednjega izpostavlja pomen poznavanja teorije družbene menjave (social exchange theory), ki pojasnjuje relacijo – negativnega odnosa do delavca z njegovim negativnimi občutki (npr. jeza, nezadovoljstvo...) ter poznavanje koncepta reprocitete norm – nezadovoljstvo zaposlenih s šefom se odraža v negativnem vedenju (npr. pozen prihod nad delo, daljši odmori za malico, zgodnji odhodi domov...). Poleg navedenega kontraproduktivnega vedenja, osredotočenega na organizacijo, je nezadovoljstvo lahko povezano z odnosom do sozaposlenih (npr. neslane šale, pripombe, preklinjanje...) (Mount in drugi 2006, 598). Nezadovoljstvo pri delu je povezano s številnimi, tako imenovanimi deviantnimi vedenji na delovnem mestu. Le-ta so za organizacijo nezaželena, npr. kraja, zloraba substanc, izraba delovnega časa za druge osebne aktivnosti Povezana so z negativnim odnosom do

delovnega okolja (Robbins in Judge 2013, 85). Zaznana negativna povezava med odsotnostjo in zadovoljstvom. Le- ta je zmerna oz. šibka. Je zelo povezana s stopnjo razpoložljivih delovnih mest, ko je teh manj, je tudi manjša odsotnost ter obratno (Robbins in Judge 2013, 85). V svoji analizi Mount ugotavlja, da zadovoljstvo pri delu delno medira odnos med osebnimi značilnostmi ter kontraproduktivnim – deviantnim vedenjem ter da je zadovoljstvo pri delu povezano z medosebnim ter organizacijskim kontraproduktivnim vedenjem (Mount in drugi 2006, 610). Kontraproduktivna vedenja so pomemben del vedenja zaposlenih ter kršijo ustaljene organizacijske norme. Njihova deviantnost in kontraproduktivnost pa se kaže v neskladju z organizacijskimi interesi in cilji (Mount in drugi 2006, 592). V svojem pregledu topogledne literature ugotavlja povezanost zadovoljstva pri delu s kontra produktivnim vedenjem ter da so relevantne osebne značilnosti, povezane z zadovoljstvom, znanilec kontraproduktivnega vedenja (Mount in drugi 2006, 600).

Nezadovoljstvo z delom se lahko manifestira v fizični, mentalni ter emocionalni obliki. Tako razumljeno izostajanje z dela se kaže kot vedenjska sprememba in izpričuje fizično, mentalno in emocionalno razsežnost, ki je odgovor na nezadovoljstvo pri delu. Nekateri proučevalci menijo, da je določitev poprej omenjenih razsežnosti nezadovoljstva posledica vira nezadovoljstva pri delu ter neposreden odgovor nanj (Noe in drugi 2011, 303).

Graf 4.5: Manifestiranje nezadovoljstva pri delu



Vir: Noe in drugi (2011, 303).

a) Osebne lastnosti: posamezniki različno zaznavajo nezadovoljstvo pri delu. Večje nezadovoljstvo pri delu obstaja pri tistih, ki so v življenju manj zadovoljni, imajo slabše mnenje o sebi, so emocionalno manj stabilni.

b) Naloge in vloge: ponavljajoče se in enostavne naloge dolgočasijo zaposlene ter so z njimi nezadovoljni. Nezadovoljstvo se nanaša tudi na fizično naporne naloge ter naloge, za katere

menijo, da so brez pomena. S posameznikovo vlogo se podrazumeva vedenje, ki se ga pričakuje od zaposlenega na delovnem mestu. Obstajajo številne vloge, ki so vir nezadovoljstva zaposlenih npr.: dvoumna vloga – zaposleni je negotov glede zahtev, ki jih ima do njega organizacija, delovne naloge so nejasne, postavljeni kriteriji dela so nejasni..., konfliktna vloga – zahteve delovnega mesta so nekompatibilne oz. kontradiktorne – zaposleni jih ne more izpolniti, vloga preobremenjenosti – pričakovanja od zaposlenega so prevelika.

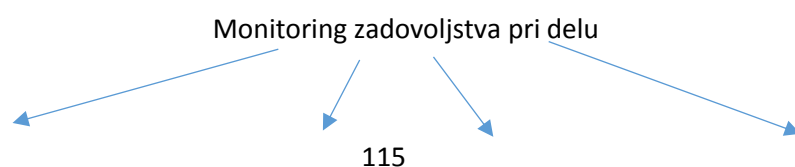
c) Nadrejeni in sodelavci: pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih ima vodstvo – ali se zanimajo za zaposlene, ali so managerji odzivni... .

d) Plača in ugodnosti: za večino zaposlenih je delo, ki ga opravljajo v organizaciji, glavni vir dohodka ter predstavlja finančno sigurnost, status v organizaciji in družbi..., zato je višina plače ter drugih ugodnosti še kako pomembna za zadovoljstvo pri delu (Noe in drugi 2011, 304–306).

Pred Herzbergovim delom se je na zadovoljstvo pri delu gledalo kot na enodimenzionalni koncept. Na eni strani kontinuuma je bilo zadovoljstvo pri delu na drugi pa nezadovoljstvo. V primeru, da so pogoji dela, ki so povzročali zadovoljstvo pri delu, bili odstranjeni, je prišlo do nezadovoljstva (Gibson in drugi 2009, 133).

Spodnji diagram prikazuje doprinos organizacije k zadovoljstvu pri delu na način soočenja s poprej omenjenimi viri nezadovoljstva pri delu.

Graf 4.6: Monitoring zadovoljstva pri delu



Zaposlovanje delavcev nagnjenih k zadovoljstvu	Načrtovanje kompleksnih in pomenskih delovnih mest	Okrepitev skupnih vrednot	Določitev zadovoljive plačne lestvice
Usmerjanje nezadovoljnih delavcev po pomoč	Določitev jasnih, primernih vlog	Spodbujanje socialne podpore Pomoč zaposlenim pri doseganju ciljev	Skomuniciranje plačne strukture in politik

Vir: Noe in drugi (2011, 310).

a)Osebnosti značilnosti: zadovoljstvo pri delu je povezano z odločitvijo o zaposlitvi (izborom) delavcev (Noe in drugi 2011, 310).

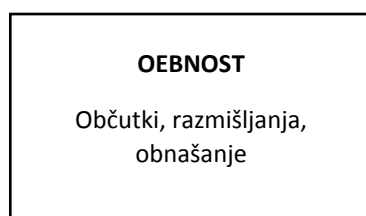
b) Naloge in vloge: organizacija lahko izboljša zadovoljstvo, da naredi delo kompleksnejše – k temu lahko doprinesejo zaposleni z osebnim angažmajem – predvsem kadar ni neposrednega stika s strankami, -smiselnost dela – uvajanje različnih motivacijskih pristopov- dobrodelnost, družbeno pomembni projekti, - jasne in določene vloge- določitev delovnih metod, urnikov, realistična ocena, ukrepi, povezani z družinami in prijaznimi ukrepi-dodatki za varstvo otrok, starejših, dopusti... (Noe in drugi 2011, 311).

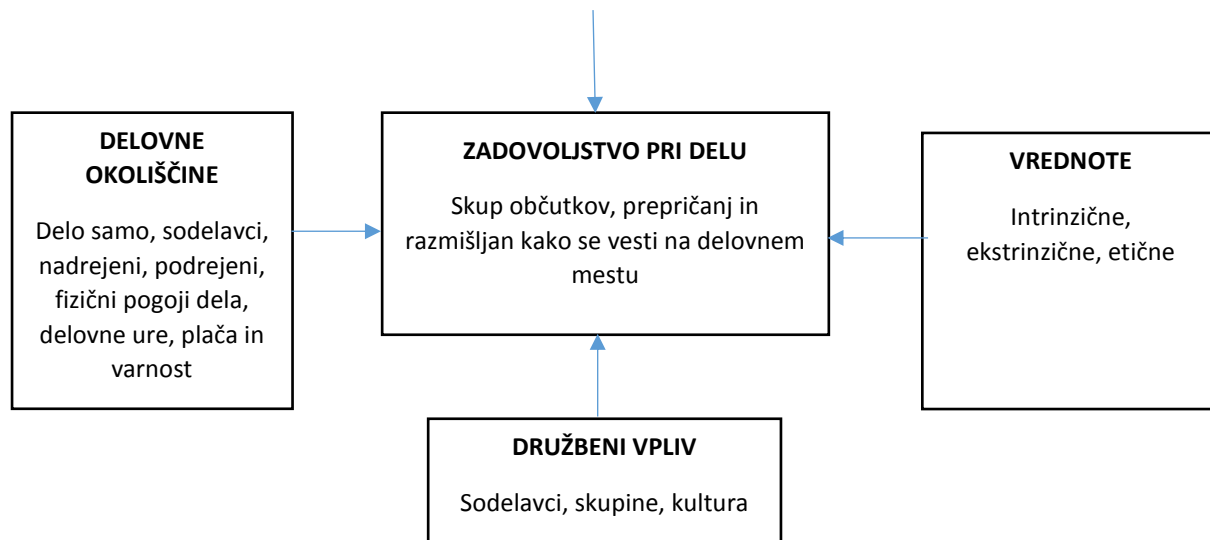
c) Nadrejeni in sodelavci: zadovoljstvo je mnogokrat odvisno in ga je mogoče doseči s: - delitvijo skupnih vrednot, filozofije, - medsebojna naklonjenost in podpora zaposlenih in vodstva, - medsebojna pomoč zaposlenih in vodstva pri doseganju ciljev – osmišljanje dela.

d) Plače in ugodnosti: organizacija prepozna pomen vloge plače. Pomembno je tudi zadovoljstvo s plačno strukturo ter možnimi plačnimi povišicami (Noe in drugi 2011, 310–312).

George in Jones v svoji raziskavi izpostavljata štiri faktorje - determinante, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva pri delu posameznika:

Graf 4.7: Determinante, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva pri delu posameznika





Vir: George in Jones (2012, 77).

a) Osebnost: prva determinanta, kako ljudje mislijo o delu oz. zadovoljstvu pri delu, so občutki, razmišljanja in vedenja. Ljudje imajo različne osebnosti, se med seboj razlikujejo (npr. model petih karakteristik) v pogledih (pozitivni, negativni) na delo, pri čemer igra pomembno vlogo tudi genska predispozicija (30 %), na ostalih 70% lahko vplivajo managerji, da se izboljša stopnja zadovoljstva pri delu.

b) Vrednote: s tem ko reflektirajo posameznikova prepričanja o povezanosti delovnih učinkov s pričakovanim vedenjem, vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Intrinzične vrednote se nanašajo na naravo dela samega. Oseba z močnimi intrinzičnimi delovnimi vrednotami bo zadovoljna z zanimivim in pomenskim delom – čeprav ne bo dobro plačano, kot tista z nižjimi intrinzičnimi vrednotami, tista z močnimi ekstrinzičnimi delovnimi vrednotami bo zadovoljna z boljše plačanim in monotonim delom, kot tista z nižjimi ekstrinzičnimi vrednotami.

c) Delovne okoliščine: so opredeljene kot najpomembnejši vir zadovoljstva pri delu, in sicer: delovne naloge (zanimivost, dolgočasnost), interakcija s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi, strankami, delovno okolje (hrup, temperatura...) ter način, kako organizacija tretira svoje zaposlene (plača, varnost / trajnost zaposlitve – varnost pred grožnjami odpuščanja, preobremenjenost, nalaganje prevelike odgovornosti zaposlenim, pomanjkanje kreativnosti ...).

d) Družbeni vplivi: na zadovoljstvo pri delu vplivajo:

- sodelavci: obstaja stalen stik s sodelavci, opravljajo podobno delo, delijo skupne stične točke, vplivajo na zadovoljstvo pri delu novih kadrov (izobrazba...),
- skupine: pomemben faktor je družina – odraščanje, religija, sindikalna gibanja... ter
- kultura: npr. ameriška kultura- poudarek na individualnem uspehu, nudenje bonusov in povišic plač; japonska kultura-duh kolektivism ... (George in Jones 2012, 77–79).

Zadovoljstvo pri delu ni povezano samo s pogoji dela, temveč tudi z osebnimi karakteristikami. Ljudje s pozitivno samoevalvacijo vidijo svoje delo kot izpolnjujoče ter izziva vredno. V primerjavi s tistimi, ki imajo o sebi slabo mnenje, so bolj zadovoljni pri delu (Robbins in Judge 2013, 82).

Pri razumevanju nezadovoljstva pri delu si lahko pomagamo s skonstruiranim štiridimenzionalnim teoretičnim modelom. Le – ta nam v sklopu svojih štirih predpostavk (izhod, glas, lojalnost, zanemarjenost), ki se cepijo vzdolž dvodimenzionalne linije konstruktivno/ destruktivno ter aktivno / pasivno, podaja sledeči okvir:

Tabela 4.4: Odgovori navezujoči se na nezadovoljstvo na delovnem mestu

	Konstruktivno	Destruktivno
Aktivno	Glas	Izhod
Pasivno	Lojalnost	Zanemarjanje

Vir: Robbins in Judge (2013, 84–85).

Razlaga odgovorov glede zadovoljstva oz. nezadovoljstva na delovnem mestu – navezujočih se na zgornjo dvodimenzionalno cepitev, ki nam lahko znatno pripomore k razumevanju posledic nezadovoljstva na delovnem mestu:

- Izhod: vedenje je aktivno ter destruktivno; usmerjeno k odhodu iz organizacije, iskanju novega delovnega mesta ter potencialni odpovedi
- Glas: vedenje je aktivno ter konstruktivno; zaobsega aktiven in konstruktiven napor izboljšanja pogojev, predlogi pozitivnih sprememb, razreševanje problemov z nadrejenimi ter sindikalne aktivnosti.

c) Lojalnost: vedenje je pasivno ter konstruktivno; pomeni optimistični pogled z negativnim podtonom čakanja na izboljšanje pogojev, zavzemanje za (hkratno) zaupanje v pravilne organizacijske odločitve – uperjeno proti zunanji kritiki.

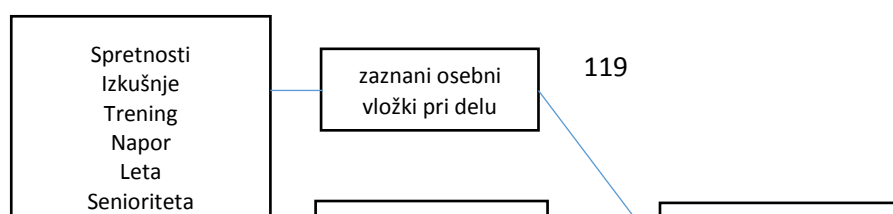
d) Zanemarjanje: vedenje je pasivno ter destruktivno; odraža se v zmanjševanju napora, povečevanju napak, dopuščanju poslabševanja razmer...

Zadovoljni delavci govorijo pozitivno o svoji organizaciji, si medsebojno pomagajo ter izpolnjujejo ter presegajo pričakovanja. Raziskave kažejo da je zadovoljstvo pri delu zmerno povezano z njihovim vedenjem v organizaciji. Zadovoljni delavci vplivajo na povečano zadovoljstvo strank in lojalnost (Robbins in Judge 2013, 84–85).

Lawler je razvil model dejavnikov zadovoljstva, ki govori o različnih vidikih dela ter pove, kaj določa posameznikovo zadovoljstvo. Za vsak faktor dela obstaja predpostavka, da bo zadovoljstvo z njim določeno na podlagi razlike med hotenjem po prisotnosti oz. odsotnosti navedenega faktorja.

Spodaj prikazani model razlik kaže zadovoljstvo kot razliko med tem, kar oseba čuti, da mora dobiti (a), ter med tem, kaj zazna, da je dejansko dobila (b).

Graf 4.8: Lawlerjev model razlik – prikaz zadovoljstva



Vir: Lawler (1994, 97).

Splošno zadovoljstvo pri delu je razlika med tem, kar posameznik čuti, da mora dobiti ter dejansko dobljenimi stvarmi; na podlagi zgornje table lahko splošno zadovoljstvo izrazimo kot vsoto oz. povprečje; razlike a-b.

Navkljub metodološkim problemom proučevanja splošnega zadovoljstva, podatki kažejo, da so najpomembnejši faktorji zadovoljstva: plača, napredovanje, varnost, vodstvo in delo samo (Lawler 1994, 103).

4.3.2 Zadovoljstvo pri delu ter učinkovitost

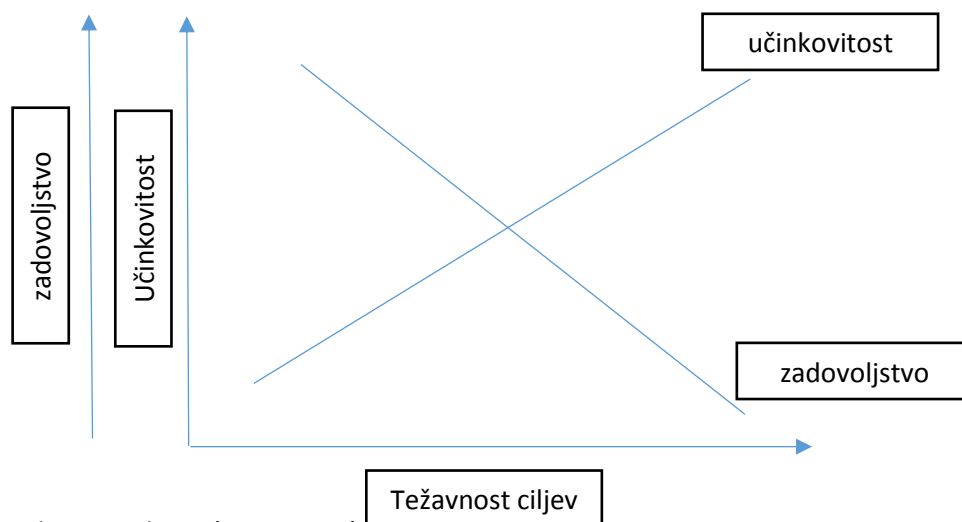
Pri proučevanju povezanosti zadovoljstva zaposlenih in njihove učinkovitosti obstajajo nasprotujoče si študije. Medtem ko veliko študij dokazuje medsebojno pozitivno povezanost, pa nekatere slednjo korelacijo jemljejo za mitično predstavo. Avtor ugotavlja, da ko se primerjajo podatki o učinkovitosti in zadovoljstvu na ravni celotne organizacije, je opazno, da so delavci, ki so zadovoljni pri svojem delu, tudi uspešnejši (Robbins in Judge 2013, 84). V sedemdesetih letih dvajsetega stoletja je prevladovala ideja o pozitivni korelaciji

med zadovoljstvom zaposlenih ter njihovo učinkovitostjo. Motivacijska teorija je tako povezovala učinkovitost na delovnem mestu z zadovoljstvom na delovnem mestu (Christen 2006, 138).

Ko opredeljujemo zadovoljstvo pri delu in učinkovitost, ne moremo mimo koncepta postavitve ciljev: visoki oz. težki cilji motivirajo, ker od posameznika zahtevajo več – doseganje teh ciljev je pomembno in smiselno, da bo pri tem zadovoljen, kot pa nižji in lažji cilji. Obstajajo štirje mehanizmi oz. mediatorji pri postavljanju ciljev:

- povratna informacija; potrebna za spremljanje napredka,
- predanost ciljem; spodbuja jo samoučinkovitost ter pogled na cilje kot pomembne,
- kompleksnost nalog – znanje za izvedbo kompleksnih nalog je težje pridobiti ter
- situacijske ovire (Locke in Latham 2006, 265).

Graf 4.9: Odnos med težavnostjo ciljev, učinkovitostjo in zadovoljstvom

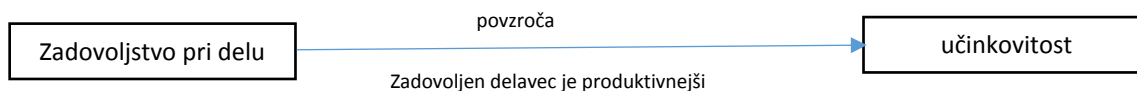


Vir: Locke in Latham (1990, 246).

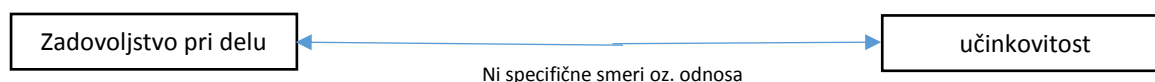
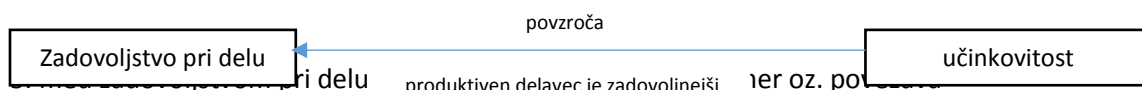
Težavnost ciljev je povezana z njihovo težjo uresničljivostjo ter posledično s težje dosegljivim zadovoljstvom. Diagram prikazuje dilemo med težavnostjo ciljev ter učinkovitostjo in zadovoljstvom. Neuspeh je povezan s težjimi cilji. Kadar je posledica težkih ciljev pritisk, kaznovanje posameznikov ..., se zadovoljstvo zmanjša. Rešitev je lahko v zmerni težavnosti ciljev, kar pomeni, da so težki, a ne neuresničljivi. Z zmernostjo ciljev ustvarimo kompromis, čigar posledica je maksimiziranje kombinacije učinkovitosti in zadovoljstva (Locke in Latham 1990, 247).

Graf 4.10: Trije temeljni pogledi v vidika razmerja učinkovitosti ter zadovoljstva pri delu

1. Zadovoljstvo pri delu vpliva na učinkovitost: zadovoljni delavec je bolj produktiven.



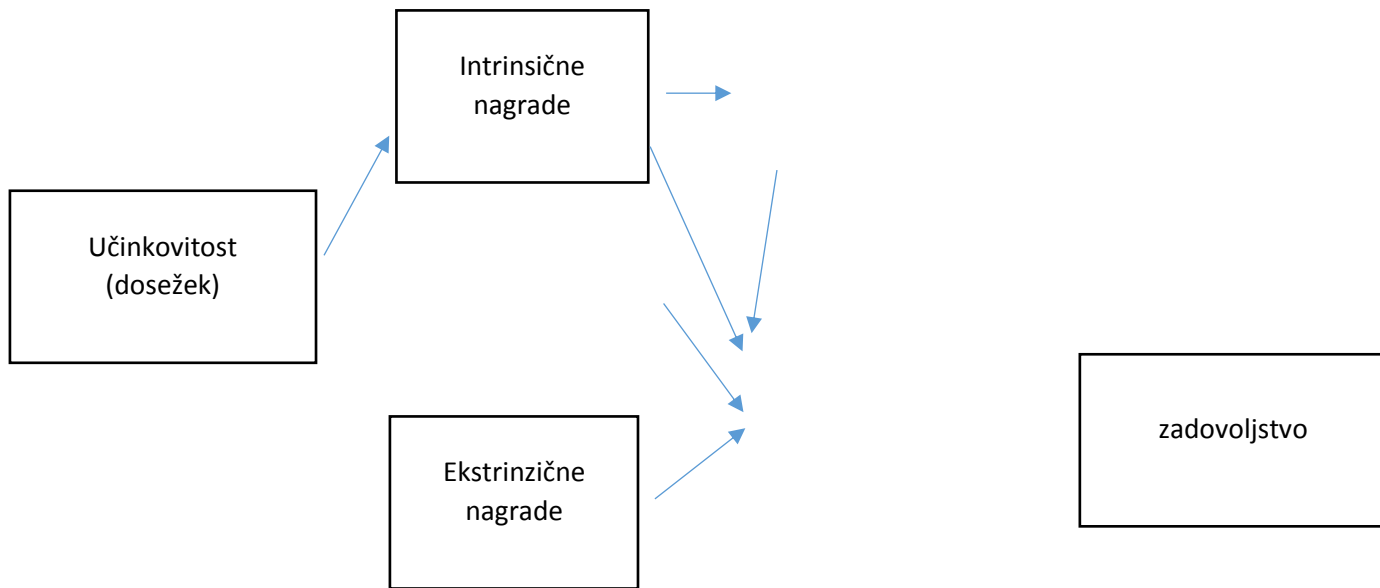
2. učinkovitost povzroča zadovoljstvo pri delu: produktiven delavec je zadovoljnejši



Vir: Gibson in drugi (2009, 104).

Spodaj prikazana shema ponazarja, v skladu z motivacijsko teorijo, da nagrade vodijo k zadovoljstvu ter da v določenih primerih učinkovitost vodi v nagrajevanje. Nagrade so torej posrednik med učinkovitostjo in zadovoljstvom. Učinkovitost vodi k nagradam, le-te k zadovoljstvu. Slednja formulacija je torej nasprotna tisti, ki predvideva, da zadovoljstvo povzroča učinkovitost (Lawler in Porter 1967, 23).

Graf 4.11: Dejavniki vpliva na zadovoljstvo



Vir: Lawler in Porter (1967, 23).

Učinkovitost vodi k nagradam, le-te so dveh vrst: ekstrinzične, ki so nepopolno povezane z učinkovitostjo ter so na nižji ravni zadovoljevanja potreb – plača, napredovanje status, varnost. Intrinzične nagrade so močnejše povezane z uspešnostjo – samoaktualizacija, osebni dosežki... Obe vrsti nagrad nista neposredno povezani z zadovoljstvom pri delu, saj je v model vključen mediator, tj. količina nagrad, ki jih posameznik pričakuje. Zadovoljstvo je zatorej funkcija pričakovanih nagrad posameznika, ki jih pričakuje glede na svojo učinkovitost. Model predvideva šibak pozitiven odnos med zadovoljstvom pri delu in učinkovitostjo ter vrsto drugih njunih medsebojnih razmerij (Lawler in Porter 1967, 24).

Z vidika obogatitve dela in posledičnega nagrajevanja zaposlenih lahko govorimo o tipičnih dihotomijah, ki vplivajo na predanost zaposlenih, in sicer: intrinzično – ekstrinzično (DeCenzo in Robbin 2011, 262).

Intrinzične nagrade so povezane z osebnim zadovoljstvom pri opravljanju dela: ponos, občutek, da je zaposleni nekaj dosegel oz da je del teama. Primer intrinzičnih nagrad: participacija v odločevalskem procesu, večja svoboda in diskrecija pri delu, večja odgovornost, večja zanimivost dela, priložnosti za osebni razvoj...

Ekstrinzične nagrade so eksterne značaja glede na delo povezane so s finančnimi spodbudami, napredovanjem in drugimi ugodnostmi. Finančne nagrade lahko neposredno – plača, bonus. oz. posredno – plačane počitnice, pokojninski skladi ... vplivajo na zadovoljstvo

– dobro počutje zaposlenih. Nefinančne nagrade neposredno ne izboljšujejo finančnega položaja zaposlenega, a omogočajo boljše opravljanje dela – ureditev interiera, karierni nazivi, poslovne kartice... Finančne nagrade lahko temeljijo na kriteriju: učinkovitosti: bonusi; članstvu: zvišanje naziva, delitev dobička...; eksplicitnem članstvu: varstveni programi, plačilo za čas nedela... . Nefinančne nagrade so lahko: dodelitev poslovnih kartic, lastna tajnica, dodelitev parkirnega mesta, izbrane ure malice, izbran interier pisarne... (DeCenzo in Robbin 2011, 263).

Odsotnost in fluktuacije imajo močan vpliv na organizacijsko učinkovitost. Odsotnost moti načrtovano delo ter ustvarja potrebo po dodatnih zaposlenih. Tudi fluktuacije organizacijo drago stanejo, saj so povezane s stroški, ki nastanejo z nadomeščanjem delavcev (Lawler 1994, 111).

Nezadovoljstvo pri delu povzroča fluktuacije zaradi dveh razlogov: ljudje iščejo okolja z boljšimi alternativami ter vpliva na oceno posameznikov o možnostih nagrajevanja, ki jih nudi delo v prihodnosti (Lawler 1994, 130). Obstaja močna povezava med zadovoljstvom in fluktuacijami. Tisti, ki so pri delu zadovoljni, bodo z večjo verjetnostjo ostali na delovnem mestu. Močnejšo medsebojno povezanost med obema spremenljivkama slabi povezanost fluktuacij z razpoložljivimi potencialnimi možnostmi, npr. dostopnost atraktivnih alternativ. Iz slednjega je moč sklepati, da bo fluktuacija v času prosperitete večja, kot v času krize – takrat bo tudi povezanost zadovoljstva s fluktuacijo manjša. Povezanost odsotnosti z dela z zadovoljstvom pri delu je večja, kot je slednje povezano s fluktuacijo. Odsotnost z dela povzročajo številni faktorji, med njimi so tudi tisti, ki niso osebni, npr. bolezni, nesreče... (Lawler 1994, 110).

4.3.3 Zadovoljstvo pri delu ter spol

V prvotnih teoretičnih raziskavah, nanašajočih se na diskriminacijo v organizaciji, je Kanter ugotovila, da imajo manjšine »npr. ženske« neenake možnosti dostopa do priložnosti oz. oblasti v organizaciji. Omejene možnosti pa je navezala na posledično nižja pričakovanja ter vedenja, ki ojačujejo njihova negativna mnenja o potencialnem prispevku v organizaciji. Slednje vodi produciranje cikla depriviligiranosti, v katerega se ujamejo člani manjšin v

organizaciji (Kanter v Jeffery in drugi 1990, 65). Obstajajo številne raziskave, ki so se ukvarjale in potrjujejo diskriminatorni položaj žensk na področjih prejemanja nadomestil, možnosti napredovanja, dodeljevanja pomembnejših nalog, dostopa do avtoritete in odgovornosti...(Jeffery in drugi, 1990, 65).

Oshagbemi je v raziskavi, opravljeni med univerzitetnimi učitelji v UK, ugotovila, da ni razlike v zadovoljstvu pri delu glede na spol ter da spol ne vpliva na zadovoljstvo pri delu; v primerjavi z moškimi pa večje zadovoljstvo pri delu kažejo ženske, ki imajo primerjalno višji naziv in dlje časa opravljajo delo (senioriteta) (Oshagbemi 2000, 338).

Ena izmed ponavljajočih se ugotovitev, ki je zaznana v raziskavah ekonomike dela je razlika med spoloma v plači (ženske so manj plačane) ter v slabših delovnih mestih, ki jih zasedajo ženske. Z vidika spola – zadovoljstva pri delu imamo opraviti s paradoksom, ki napeljuje na večjo stopnjo skupnega zadovoljstva pri ženskah (kot pri moških) navkljub njihovem slabšem položaju. Na to kaže nastala vrzel zadovoljstva med pričakovanim (npr. plača, napredovanje...) in dobljenim – le ta je manjša kot je ta pri moških, kar posledično vodi v njihova manjša pričakovanja. (Clark 1997, 342) Slednje razlike pa naj bi se zmanjšale oz. izginile pri mlajših, izobraženejših, na managerskih pozicijah, tistih katere mame so bile zaposlene ter tistih, ki delajo na dominantno moških delovnih mestih. Raziskava kaže tudi tranzicijski fenomen zadovoljstva pri delu – identičnost oz. zmanjševanje razlik v zadovoljstvu pri delu med spoloma, ko so atributi dela nadzorovani, nagrajevanje pa je usklajeno s pričakovanji (Clark 1997, 365).

4.3.4 Zadovoljstvo pri delu ter izobrazba

Glede povezanosti med stopnjo izobrazbe in zadovoljstvom pri delu raziskovalca ugotavljata, da obstajajo različne empirične ugotovitve, ki onemogočajo posplošene ugotovitve. Medsebojno razmerje – vpliv povezanosti izobraženosti in zadovoljstva pri delu lahko obsega: pozitiven odnos, odnos, ki ni signifikanten, ter negativen odnos (Gordon in Arvey, 1975, 891). Iz navedenega je moč zaključiti, da večja kot je izobrazba, večje je zadovoljstvo pri delu oz. ne moremo govoriti o medsebojnem vplivu dejavnikov oz. izobraženost in zadovoljstvo pri delu sta v obratnem razmerju – večja kot je izobraženost manjše je

zadovoljstvo pri delu. V svoji raziskavi ugotavljata negativen odnos, in sicer da je pri zaposlenih z večjo stopnjo izobrazbe nižja stopnja zadovoljstva pri delu. Svoje ugotovitve utemeljujeta s spekulacijo o povezanosti izobraženosti z večjo stopnjo zavedanja o različnih aspektih managerskih pristopov – tehnik: oblikovanje politik, komunikacija, planiranje, nadzor... ter posledično kritičnostjo izobraženih delavcev (Gordon in Arvey, 1975, 891).

4.3.5 Zadovoljstvo pri delu ter starost

Zadovoljstvo pri delu izkazuje v glavnem višjo stopnjo, v kolikor delo in delovno mesto izpolnjujeta pričakovanja posameznika, vključno z vplivi izven delovnega mesta. Pri proučevanju avtorja ne upoštevata le kratkotrajnih emocionalnih odnosov, ampak zahtevata natančnejšo razlago. Vpliv starosti kaže, da je zadovoljstvo veliko v mlajši stari dobi, nižje pa v srednji starosti. Raziskave učiteljev kanadskih osnovnih šol so pokazale pozitivno korelacijo med zadovoljstvom in organizacijsko kulturo. Ženske so pokazale višjo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu kot moški, kar pa se manjša s starostjo in časom, prebitim na delovnem mestu. Raziskave so pokazale, da napredovanje v službi večja zadovoljstvo, pozitivno korelacijo so pokazale tudi raziskave tistih organizacijskih kultur, ki podpirajo delavce. Študije (Detert, Schroede, Mauriel) upoštevajo devet dimenzij za ugotavljanje zadovoljstva: - časovno obdobje, - motivacija, - stabilnost in osebni napredek, - odnos do dela, nalog, - izoliranost napram sodelovanju, - kontrola, koordinacija in odgovornost, - notranja in zunanja orientacija. Raziskava teh devetih dimenzij je težka in negotova, posebno, ker se dimenzije med seboj prekrivajo (Stebbins in Dent 2011, 28–29).

V svoji raziskavi Clark proučuje vpliv let na zadovoljstvo pri delu (zadovoljstvo s plačo in zadovoljstvo z delom samim) ter se pri tem ukvarja z vsebnostjo linearne oz. nelinearne komponente. Pri tem izhaja iz ugotovitev o razlikah v stopnji zadovoljstva z delom – le te so višje z ozirom na leta, kot glede na spol, izobrazbo, dohodke in etično pripadnost ter zavrača sprejeto domeno nekaterih starejših proučevanj o časovno linearni progresiji zadovoljstva z delom v navezavi z leti (Clark et.al. 1996, 57–58). Interpretacija U – vzorca: pri nastopu dela so pričakovanja mladih pozitivna in morala visoka, kasneje pride do upada, pri starejših pa se zadovoljstvo z delom poveča – nekateri dejavniki, ki na to vplivajo, so lahko npr.: drugačna pričakovanja, drug karierni status, imajo druge delovne vrednote kot mladi, imajo nižja

pričakovanja, na splošno večja stopnja zadovoljstva, reprezentativnost v letih, dejavniki, ki niso povezani z delom-zadovoljstvo v življenju (Clark in drugi 1996, 59–60).

4.4 Merjenje zadovoljstva pri delu

Pri merjenju zadovoljstva pri delu obstajajo različni pristopi. Eden izmed prvih pristopov merjenja zadovoljstva pri delu sega v trideseta leta dvajsetega stoletja (Hoppock 1935 – Hoppockov indeks) ter vsebuje 4 dejavnike, vsak izmed njih pa ima 7 alternativ. Hoppockov indeks predstavlja verjetno edino metodo, ki neposredno meri zadovoljstvo pri delu – ostali pristopi zaobsegajo vprašanja, ki so posredno oz. neposredno povezana z zadovoljstvom pri delu (Saiyadain 2009, 15).

Zadovoljstvo pri delu lahko merimo skozi zadovoljitev potreb. Topogledni vprašalnik je izdelal Porter ter je sestavljen iz 13 vprašanj, ki so razvrščena v hierarhični sistem potreb Maslow (Saiyadain 2009, 16).

Obstajata dva glavna pristopa pri merjenju zadovoljstva pri delu: prvi meri zadovoljstvo pri delu različnih del, drugi meri neposredno vse oz. globalno zadovoljstvo pri delu; slednji pristop se je v raziskavah potrdil kot superiorni nasproti prvemu (Christen in Soberman 2006, 142).

4.4.1 V okviru merjenja zadovoljstva pri delu po posameznih dejavnikih so najpogosteje uporabljene metode:

a) metoda opisnih indeksov dela »JDI (Smith in drugi)« – je anketa za merjenje zadovoljstva pri delu, ki je v praksi močno razširjena in se uporablja tako v javnem kot v zasebnem sektorju. Z navedenim vprašalnikom (72 vprašanj) se analizira zadovoljstvo pri delu na podlagi petih dejavnikov: plača, napredovanje, sodelavci, nadzor/vodenje ter samo delo. V primeru analize vsote vseh dejavnikov lahko govorimo o merjenju splošnega zadovoljstvu pri delu. (Judge in drugi 2001, 32). Zaposlene se sprašuje neposredno o zadovoljstvu pri delu (Price 1997, 470);

b) vprašalnik zadovoljstva Minnesota »MSQ (Weiss in drugi):« metodo zaznamuje vsestranskost. Obstaja krajša (20 postavk) in daljša verzija (100 postavk) anketnega vprašalnika. Vprašalnik lahko meri posamezne dejavnike oz. splošno zadovoljstvo pri delu. Podatki o zadovoljstvu pri delu se zbirajo posredno;

c) anketa zadovoljstva pri delu zaposlenih »JSS (Spector).« JSS je razvil Spector kot odgovor na nezadovoljivo / neustrezno merjenje zadovoljstva z dotedanjimi vprašalniki JDI in MSQ. Anketa, ki jo je razvil Spector je sestavljena iz 36 trditev ter meri 9 dejavnikov zadovoljstva pri delu; prav tako tudi splošno zadovoljstvo pri delu. Vsak dejavnik obsega štiri trditve . Skupno zadovoljstvo je izračunano kot seštevek odgovorov na vseh 36 trditev (Spector 1997, 8).

4.4.2 Na ravni merjenja splošnega zadovoljstva pri delu pa so najpogosteje uporabljene metode:

a) anketa o zadovoljstvu pri delu: izdelala sta jo Brayfield in Rothe; metoda merjenja zadovoljstva pri delu obsega 18 postavk, ki merijo splošno zadovoljstvo pri delu (Judge in drugi 2001, 32). Temelji na Likartovi lestvici strinjanja – nestrinjanja (Price 1997, 470).

Namen te študije je bil razvoj lestvice zadovoljstva pri delu. Vprašalnik z 18-imi vprašanji je izpolnjevalo več različnih skupin. Avtorja sta v uvodu vprašalnika zapisala, da želita z vprašalnikom ugotoviti, kako ljudje občutijo različne službe, s predpostavko, da so nekatere službe bolj zanimive in nudijo zaposlenim več zadovoljstva pri opravljanju dela kot druge. Pri vsakem od 18-ih vprašanj so bili anketiranci naprošeni, da izberejo enega od možnih odgovorov (»se močno strinjam«, »se strinjam«, »neodločen«, »se ne strinjam«, »se močno ne strinjam«), ki najbolje opisuje, kako občutijo sedanjo službo. Avtorja sta odgovore zaporedno oštevilčila (od 1 do 5) in seštela (negativne trditve sta oštevilčila v drugi smeri), za vsak vzorec izračunala povprečje, standardni odklon in rezultate posamičnih vzorcev primerjala med seboj (Price 1997, 471);

b) metoda merjenja zadovoljstva »(Dunham in Herman) « na podlagi 11-ih moških in 15-ih ženskih (od srečnih preko nevtralnih do nesrečnih) obrazov predstavlja izboljšavo Kuninove

metode enajstih moških »obrazov«, za katere se je izkazalo, da se ženske ne morejo poistovetiti z njihovo - moško obrazno mimiko, ki izraža občutja (Saiyadain 2009, 16);

c) merjenje splošnega zadovoljstva pri delu »(Quinn in Staines 1979)«: temelji na intervjuju. Raziskavo je naročilo Ministrstvo za delo ZDA, izvedel pa jo je Raziskovalno analitični center Univerze Michigan v sklopu kontinuiranega spremljanja, deskripcije in interpretiranja kvalitete zaposlitev na območju ZDA. Nacionalno reprezentativni čez-sektorski vzorec je zajemal 1515 odraslih delavcev (stari 16 let in več, zaposleni za vsaj 20 ur/teden) (Price 1997, 476). Pet vprašanj je z lestvicami merilo odgovore: 1) stopnjo zadovoljstva s sedanjo zaposlitvijo, 2) stopnjo priporočitve obstoječe vrste zaposlitve dobremu prijatelju oz. prijateljici, 3) ali bi z obstoječim poznavanjem sedanje zaposlitve oklevali z odločitvijo za to službo, 4) kaj bi izbrali, v kolikor bi imeli na razpolago: izbira sedanje službe ali upokožitev in ne delati, izbira katere druge službe, 5) koliko obstoječa služba ustreza predhodni predstavi, ki jo je zaposleni o službi imel pred nastopom z delom. Odgovori petih vprašanj so bili ocenjeni s št. 1, 3 ali 5 in sešteti. Izračunano je povprečje brez uteževanj (Price 1997, 476–477);

d) merjenje splošnega zadovoljstva pri delu JIG (Ironson in drugi): metoda vsebuje 18 vprašanj – pridevnikov (npr.: prijetno, slabo, idealno, izguba časa, dobro, neželjeno, odlično, in adekvatno...) in se je razvila iz 42 pridevnikov in kratkih fraz, ki opisujejo občutke pri delu. Njene karakteristike so: vsebuje multiple spremenljivke, kar ji daje notranjo konsistentnost, metoda ni zapletena - njena kompatibilnost z JDI, ki se kaže v sami zasnovi JIG, je dopolnjujoča JDI (Ironson in drugi 1989, 195).

e) diagnostična anketa o zadovoljstvu na delovnem mestu »JDS (Hackman in Oldham)«
Namen diagnostične ankete o zadovoljstvu na delovnem mestu je dvojni: - diagnosticirati obstoječa dela z namenom, da se ugotovi, če jih je potrebno na novo načrtovati, da bi izboljšali motivacijo ter produktivnost zaposlenih, ter oceniti učinke sprememb dela na zaposlene. (Hackman in Oldham 1975, 159). Diagnostična anketa o zadovoljstvu na delovnem mestu temelji na modelu značilnosti delovnega mesta ter meri pet dimenzij temeljnih značilnosti dela: različnost spretnosti, identiteto nalog, pomembnost nalog, avtonomijo ter povratne informacije z dela. Poleg petih meri še dve dodatni dimenziji:

povratno informacijo od nadrejenih in sodelavcev ter v kolikšni meri delo zahteva sodelovanje z drugimi; tri dimenzije kritičnih psiholoških stanj: doživljanje pomembnosti dela, doživljanje odgovornosti za učinke dela ter poznavanje rezultatov dela ter – afektivne reakcije na delo: osebna motiviranost za delo, visoka kakovost izvedbe dela, specifično zadovoljstvo (varnost dela, plača in kompenzacije, sodelavci (socialno zadovoljstvo), nadzor, možnosti za osebno rast (zadovoljstvo z možnostjo osebne rasti) ter - ocenjuje, kako močna je želja po rasti zadovoljstva pri delu (npr. vprašanja rad bi oz. izbira dela) (Hackman in Oldham 1975, 161–163).

5. EMPIRIČNI DEL

5.1 Predstavitev Mestne občine Ljubljana

V Ustavi RS in Zakonu o lokalni samoupravi je občina opredeljena kot samoupravna lokalna skupnost, ki se ustanovi z zakonom po prej opravljenem referendumu, s katerim se ugotovi volja prebivalcev na določenem območju. Območje občine lahko obsega eno ali več naselij, ki so povezana s skupnimi potrebami in interesi prebivalcev. Pogoji, ki ga mora nova občina ob svojem nastanku izpolnjevati je najmanj 5.000 prebivalcev, lahko pa tudi manj, če gre za nastanek nove občine z združitvijo dveh ali več občin (Ustava RS, ZLS). Kljub določbam v Ustavi in Zakonu pa je v Sloveniji veliko občin, ki imajo manj kot 5.000 prebivalcev (112 občin) ali celo manj kot 2.000 prebivalcev (26 občin) (Brezovšek, Haček in Kukovič 2014, 264).

Slovenske občine so zelo majhne in raznolike. Med seboj se razlikujejo po velikosti teritorija, razvitosti, številu zaposlenih v občinskih upravah, številu prebivalstva in udeležbi prebivalcev v lokalnem javnem življenju.

Ustava RS v svojem 140. členu opredeljuje delovno področje samoupravnih lokalnih skupnosti. V členu je navedeno, da v pristojnost občine spadajo lokalne zadeve, ki jih občina lahko ureja samostojno in ki zadevajo samo prebivalce občine (izvirne naloge). Hkrati je zapisano, da država lahko z zakonom prenese na občine opravljanje posameznih nalog iz državne pristojnosti, če za to zagotovi ustrezna finančna sredstva (prenesene naloge). V

zadevah, ki jih je na organe lokalne skupnosti prenesla država, opravljajo državni organi nadzor nad primernostjo in strokovnostjo njihovega dela (Ustava RS, 140. člen).

Zakon o lokalni samoupravi navaja tri vrste občin, in sicer navadne oz. vaške občine, mestne občine in občine s posebnim statusom. V Sloveniji so najštevilčnejše navadne oz. vaške občine, teh je 201, medtem, ko je mestnih občin 11.

V Ustavi Republike Slovenije je v 141. členu določeno, da lahko mesto dobi status mestne občine po postopku in ob pogojih, ki jih določa zakon (Ustava RS, 141. Člen). Status mestne občine lahko dobi mesto, ki ima najmanj 20.000 prebivalcev in 15.000 delovnih mest in je gospodarsko, kulturno ter upravno središče širšega območja (ZLS, 16.člen). Mestna občina kot svoje naloge opravlja tudi z zakonom določene naloge iz državne pristojnosti, ki se nanašajo na razvoj mest (Ustava RS, 141. člen).

Mestna občina Ljubljana

V skladu z odlokom o organizaciji in delovnem področju MU MOL (Ur. L. RS. Št. 51/2007, 57/2008, 89/2009 in 89/2011) je organizacija mestne uprave prilagojena poslanstvu in nalogam mestne uprave ter poslovnim procesom, ki potekajo v mestni upravi. Zagotavlja strokovno, racionalno, učinkovito in usklajeno izvrševanje nalog, učinkovit notranji nadzor nad opravljanjem nalog, usmerjenost mestne uprave k uporabnikom njenih storitev in učinkovito sodelovanje z organi Mestne občine Ljubljana in zunanjimi institucijami.

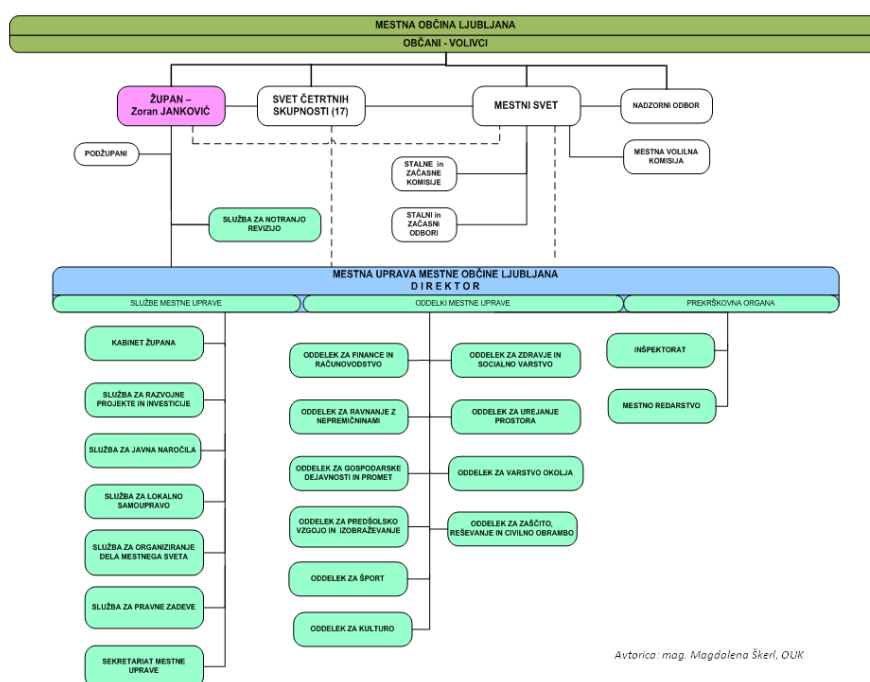
V mestni upravi so ustanovljeni organi mestne uprave, kot temeljne organizacijske enote za opravljanje nalog mestne uprave, komor sodijo službe, oddelki in prekrškovna organa; ter Služba za notranjo revizijo za opravljanje nalog notranjega revidiranja in svetovanja.

Službe MU MOL so: Kabinet župana, Služba za razvojne projekte in investicije, Služba za javna naročila, Služba za pravne zadeve, Služba za lokalno samoupravo, Sekretariat mestne uprave in Služba za organiziranje dela mestnega sveta. Oddelki MU MOL so: Oddelek za finance in računovodstvo, Oddelek za ravnanje z nepremičninami, Oddelek za urejanje prostora, Oddelek za varstvo okolja, Oddelek za gospodarske dejavnosti in promet, Oddelek za predšolsko vzgojo, izobraževanje in šport, Oddelek za kulturo, Oddelek za zdravje in socialno varstvo, Oddelek za zaščito, reševanje in civilno obrambo. Prekrškovna organa MU MOL sta:

Inšpektorat in Mestno redarstvo. Za učinkovitejše izvajanje nalog z delovnega področja organa mestne uprave se lahko znotraj organa ustanovijo notranje organizacijske enote, ki so odsek, center, urad, referat, glavna pisarna in arhiv.

Vodstvo MU MOL predstavljajo župan, podžupani in direktor MU MOL. Vodje organizacijskih enot (oddelkov, služb in prekrškovnih enot) so vodje srednje vodstvene ravni, vodje notranjih organizacijskih enot (odsekov) pa vodje nižje vodstvene ravni.

Graf 5.1. Organigram MOL



Avtorica: mag. Magdalena Škeri, OUK

Vir: Interno gradivo MOL

Organi mestne občine Ljubljana so mestni svet, nadzorni odbor in Župan. Mestni svet je najvišji organ odločanja o vseh zadevah v okviru pravic in dolžnosti MOL. Njegov podrobnejši način dela, postopek odločanja in razmerja do drugih organov MOL so natančneje opredeljena s poslovníkom; nadzorni odbor je zadolžen za nadziranje porabe proračunskega denarja MOL v skladu s sprejetim proračunom in za njegovo smotrno porabo, nadziranje finančnega poslovanja uporabnikov proračunskih sredstev in nadziranje razpolaganja s premoženjem MOL; Župan predstavlja in zastopa občino, sklicuje in vodi seje občinskega sveta, nima pa pravice glasovanja, v vlogi izvršilnega organa izvaja odločitve mestnega sveta, predlaga v sprejem proračun, odloke in druge akte, skrbi za objavo statuta, odlokov in drugih

splošnih aktov občine, določa sistematizacijo delovnih mest, gospodari s premoženjem v okviru danih pooblastil ter opravlja še vrsto drugih nalog, ki so določene v Statutu MOL (Statut MOL, Ur. l.RS, št. 24/2016) .

Mestna uprava zagotavlja učinkovito, strokovno, racionalno in usklajeno izvrševanje nalog, usmerjenost mestne uprave k uporabnikom njenih storitev, racionalno in usklajeno izvrševanje nalog in učinkovito sodelovanje z organi MOL in zunanjimi institucijami (Mestna občina Ljubljana, interno gradivo), zato organi mestne uprave opravljajo razvojne, strokovne, pospeševalne in druge naloge ter izvršujejo pristojnosti na področjih, za katera so ustanovljeni (Odlok o organizaciji in delovnem področju MOL, Uradni list RS, št. 51/2007, 57/2008, 89/2009 in 89/2011). Župan je predstojnik mestne uprave, jo usmerja in nadzira. Župan določa sistematizacijo delovnih mest (na predlog direktorja mestne uprave), odloča o sklenitvi delovnih razmerij v mestni upravi in v imenovanju javnih uslužbencev v naziv, za slednje lahko pooblasti tudi direktorja mestne uprave. Delo mestne uprave vodi direktor mestne uprave, ki skrbi za organizacijo in koordinacijo nalog občine oz. za vodenje mestne uprave. Organi mestne uprave izvršujejo predpise, ki jih sprejemata mestni svet in župan. Organ mestne uprave vodi vodja organa mestne uprave. Sekretariat mestne uprave lahko vodi direktor mestne uprave neposredno. Službo za notranjo revizijo vodi vodja. Vodje organov mestne uprave so za svoje delo in delo organa odgovorni direktorju mestne uprave in županu (Odlok o organizaciji in delovnem področju MOL, Uradni list RS, št. 51/2007,57/2008, 89/2009 in 89/2011).

Organizacijska kultura v Mestni občini Ljubljana

Mestna uprava Mestne občine Ljubljana je kot organizacija sestavljena iz strukture (organizacijske enote, delovna mesta), procesov (poteki delovanja) in organizacijske kulture (skupnih vrednot, simbolov, načinov vedenja, razumevanja). Pomemben del organizacijske kulture mestne uprave MOL predstavlja tudi medsebojno poznavanje, sodelovanje, organizacijska povezanost, zaupanje, ponos in pripadnost. Zaposleni v Mestni občini Ljubljana smatrajo organizacijsko kulturo kot pomemben del delovnika, ki pripomore k bolj učinkovitemu delu in dobremu počutju na delovnem mestu. Povezovanje s sodelavci

pripomore k dobremu počutju na delovnem mestu, lažjemu sodelovanju in še boljšemu delu (Mestna občina Ljubljana, interno gradivo).

V skladu z navedenim so se izoblikovale:

vrednote MOL-ovcev, ki so:

- Odgovornost (odgovornost do sebe, drugih, dela)
- Sodelovanje (timsko delo)
- Optimizem (pozitivna naravnost ob vsakodnevnih težavah)
- Profesionalizem (odnos do strank, dela in sodelavcev - strokovnost, odgovornost, spoštljivost, fleksibilnost in etičnost)
- Iskanje rešitev, ne težav (novi načini reševanja težav, inovativnost, strokovno ravnanje)
- Prijaznost (odnos do strank in sodelavcev)

Akcije povezovanja sodelavcev:

Sodelavci mestne uprave MOL se skozi leto povezujejo in sodelujejo preko posameznih akcij kot so: sodelovanje pri čistilni akciji Za lepšo Ljubljano, sajenju dreves na posameznih področjih MOL, zbiranje obleke in drugih potrebščin za pomoči potrebne, udejstvovanje na Ljubljanskem maratonu.. Prav tako vodstvo mestne uprave poskrbi za druženje sodelavcev na skupnem spomladanskem pikniku in decembrskim prednovoletnim srečanjem.

Kadrovska struktura zaposlenih v Mestni občini Ljubljana

V Mestni občini Ljubljana je bilo na dan 31.3.2016 zaposlenih 568 ljudi (od tega 3 funkcionarji), od tega 394 (69%) žensk in 174 (31%) moških. Povprečna starost zaposlenih je bila 46,8 let. Na dan 31.3.2016 je bilo število zaposlenih za določen čas (brez upoštevanja pripravnikov za določen čas) 22, število zaposlenih z manj kot polnim delovnim časom prav tako 22.

Izobrazbena struktura v Mestni občini Ljubljana je mešana.

Tabela 5.1: Tabela izobrazbene strukture MOL

stanje na dan 31.03.2016																							
Dodatni kriteriji: OE = 7560, upoštevaj podrejene OE, Vsi																							
1 - Naziv organa						2 - skupno število zaposlenih																	
- po posameznih stopnjah izobrazbe:																							
š=število zaposlenih z določeno stopnjo izobrazbe						o= odstotek od skupnega števila zaposlenih																	
1	MOŠ	OŠ	PU	NP	SP	SS	VŠ	VS	UN	MS	DR	2											
	š o	š o	š o	š o	š o	š o	š o	š o	š o	š o	š o												
7560 - MESTNA OBČINA LJUBLJANA																							
	0	0	3	1	0	0	4	1	13	2	91	16	45	8	120	21	246	43	41	7	5	1	568

Vir: Interno gradivo MOL

Iz tabele je razvidno, da ima visoko stopnjo izobrazbe 412 zaposlenih (72%).

5.2 Analiza organizacijske kulture in zadovoljstva pri delu zaposlenih v Mestni občini Ljubljana

V tem poglavju sem predstavila empirično raziskavo, ki je potekala na osnovi dveh anketnih vprašalnikov, in sicer OCAI in JSS, ki sem ju natančneje opisala v nadaljevanju. S pomočjo raziskave sem ugotovila sedanjo in želeno organizacijsko kulturo ter zadovoljstvo pri delu v Mestni občini Ljubljana in njun medsebojni vpliv. Pridobljene podatke sem nato analizirala in predstavila.

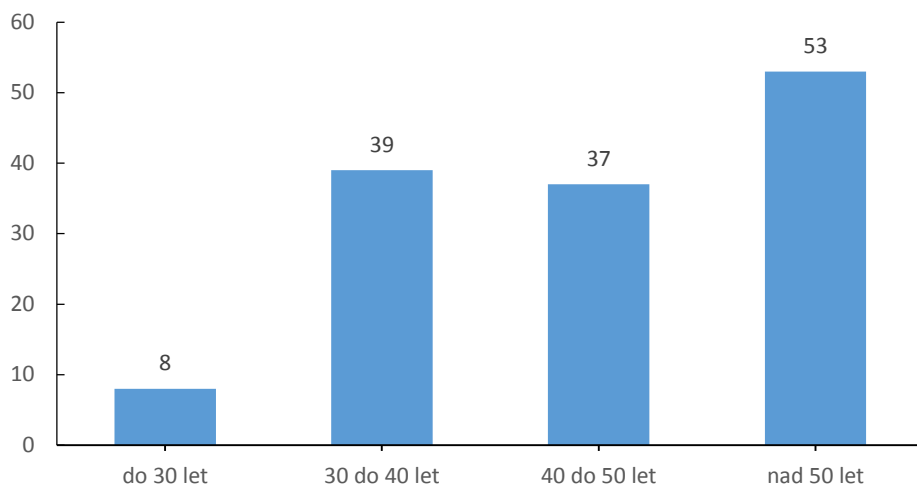
5.2.1 Opis vzorca

V raziskavi je sodelovalo 138 anketirancev. En udeleženec svojih demografskih podatkov ni navedel.

Glede na spol: 44 moških (32%) in 93 žensk (67%).

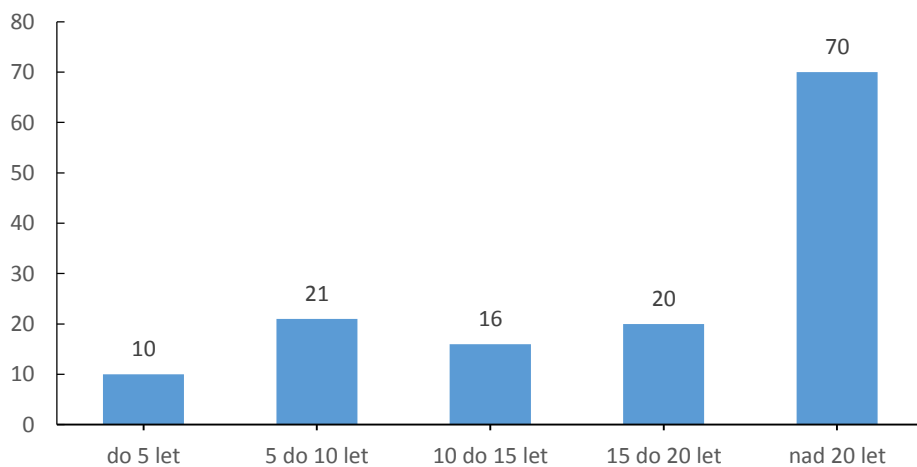
Glede na starost: največ respondentov je iz starostne skupine nad 50 let (38%), sledijo respondenti v starosti od 30 do 40 let (28%), nato od 40 do 50 let (27%) in anketiranci do 30 let (6%) (glej sliko1).

Graf 5.2: Frekvenčna porazdelitev starosti



Glede na delovno dobo: nad 20 let delovne dobe ima 51% anketiranih, med 5-10 let jih je 15%, med 15-20 let ima 14% anketiranih, med 10-15 let 12% anketiranih, do 5 let pa je 7% anketiranih (glej sliko 2).

Graf 5.3: Frekvenčna porazdelitev delovne dobe



Na koncu sledi še prikaz frekvenc za izobrazbo in tip delovnega mesta. Dva respondenta nista opredelila svoje izobrazbe in delovnega mesta (glej tabelo 1).

Tabela 5.2: Prikaz frekvenc za izobrazbo in tip delovnega mesta z vrstičnim procentom

Tip delovnega mesta/izobrazba	srednješolska	višja šola	Univerzitetna	magisterij/doktorat	skupaj
Uradniško	5 (7 %)	22 (31 %)	35 (49 %)	9 (13 %)	71 (100 %)
Strokovno tehnično	13 (30 %)	15 (34 %)	12 (27 %)	4 (9 %)	44 (100 %)
Vodja	0 (0 %)	1 (5 %)	14 (67 %)	6 (29 %)	21 (100 %)
Skupaj	18 (13 %)	38 (28 %)	61 (45 %)	19 (14 %)	136 (100 %)

5.2.2 Opis uporabljenih inštrumentov

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za analizo sedanje in želene organizacijske kulture Mestne občine Ljubljana je OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), ki temelji na teoretičnem modelu konkurenčnih vrednosti (CVF - Competing Values Framework).

CVF je bil razvit iz raziskave, ki se je nanašala na proučevanje glavnih indikatorjev, ki vplivajo na učinkovitost organizacije. John Campbell in njegovi sodelavci so izoblikovali seznam 39 indikatorjev, za katere so trdili, da predstavljajo celovit nabor vseh meritev organizacijske učinkovitosti. Ti so bili podvrženi statistični analizi na podlagi katere sta nastali dve glavni dimenziji (fleksibilnost in dinamičnost vs. stabilnost, red in kontrola; interna orientacija in enotnost vs. eksterna orientacija in raznolikost), ki sta vse indikatorje uvrstili v štiri glavne tipe. Obe dimenziji skupaj tvorita štiri kvadrante (klan, ad hoc, hierarhija in trg), ki so kontradiktorni ali tekmovalni po diagonali (Cameron in Quinn 2006, 34).

OCAI obsega šest dimenzij vsebin, ki jih analizira in ki v medsebojni kombinaciji določajo osnovne kulturne vrednote in domneve o tem, kako organizacija deluje. Prva dimenzija opredeljuje kakšna je organizacija nasploh – osnovne značilnosti; druga dimenzija govori o stilu vodenja organizacije – vodenje; tretja dimenzija predstavlja ravnanje z zaposlenimi in opredelitev delovnega okolja - management; četrta dimenzija je organizacijsko lepilo – to je

tisti segment, ki drži organizacijo skupaj; peta dimenzija predstavlja strateški poudarek ter šesta dimenzija - kriteriji uspeha, ki določajo kaj se v organizaciji nagraduje (Cameron in Quinn 2006, 151).

Prednosti uporabe OCAI so:

- je praktičen – zajema glavne dimenzije kulture, ki vplivajo na uspešnost organizacije,
- je relativno hiter – proces diagnosticiranja in oblikovanja strategije za spreminjanje organizacije je mogoče doseči v razumnem času,
- je vključujoč – v proces so lahko vključeni vsi člani organizacije,
- je kvantitativen in kvalitativen – proces temelji na kvantitativnem merjenju ključnih kulturnih dimenzij kot tudi na kvalitativnih metodah, vključno z zgodbami, incidente in simboli, ki predstavljajo vzdušje organizacije,
- je obvladljiv – proces diagnosticiranja in sprememb lahko opravi ekipa znotraj organizacije, po navadi je to vodstvena ekipa – management. Zunanji analitiki, svetovalci, eksperti za uspešno izvedbo niso potrebni,
- Je verodostojen – okvir, na katerem je proces zgrajen ni smiselno le za ljudi, ki skrbijo za lastno organizacijo temveč je podprt in potrjen tudi z obsežno empirično literaturo (Cameron in Quinn 2006, 19–20).

Drugi vprašalnik, s pomočjo katerega sem proučevala zadovoljstvo zaposlenih pri delu je Anketa zadovoljstva pri delu zaposlenih »JSS (Spector)«. JSS je razvil Spector kot odgovor na nezadovoljivo / neustrezno merjenje zadovoljstva z dotedanjimi vprašalniki JDI (namenjen drugemu tipu organizacij kot JSS, meri le 5 istih dimenzij kot JSS) in MSQ. Instrument (JSS) za merjenje zadovoljstva pri delu meri devet aspektov zadovoljstva pri delu. Slednji so bili skrbno izbrani na podlagi pregleda obstoječe literature, nanašajoče se na dimenzije zadovoljstva pri delu. Vprašalnik je izdelan posebej za področje človekovih storitev, javni, neprofitni sektor; lahko pa se ga aplicira tudi na druga področja (Spector 1985, 693.). JSS je utemeljen na teoretičnih pozicijah, da zadovoljstvo pri delu predstavlja čustveno in vedenjsko reakcijo na delo (Spector 1985, 694). Izhaja iz Lockovega afektivno-emoncionalnega odgovora (odnos do dela temelji na treh pristopih: razlika, kaj delo ponuja in kaj posameznik pričakuje, stopnja, s katero delo zadovoljuje potrebe ter stopnja izpolnjenih hotenj) na delo oz. njegove specifičnosti ter Smithove koncepcije pomena kognitivnega procesa za izpeljavo določenih aspektov zadovoljstva pri delu. Vedenjska

narava zadovoljstva se nanaša na korelacijo z vedenji, npr. umik, absentizem, fluktuacije. V tem kontekstu govorimo o posameznikovem zadovoljstvu priti/ostati na delu oz. nezadovoljstvu–izogibanje/opustitev dela (Spector 1985, 695).

Anketa o zadovoljstvu pri delu, ki jo je razvil Spector, je sestavljena iz 36 trditev ter meri devet dejavnikov zadovoljstva pri delu pa tudi splošno zadovoljstvo pri delu. Vsak dejavnik obsega štiri trditve; skupno zadovoljstvo pa izračunamo kot seštevek odgovorov na vseh 36 trditev (Spector 1997, 8).

Tabela 5.3: Dejavniki, ki jih meri anketa o zadovoljstvu pri delu ter njihov opis

Dejavniki	Opis dejavnikov
Plača	Zadovoljstvo s plačo in povišicami
Napredovanje	Zadovoljstvo z možnostmi napredovanja
Nadzor/nadrejeni	Zadovoljstvo z nadzorom
Ugodnosti	Zadovoljstvo z ugodnostmi
Nagrade	Zadovoljstvo z nagradami (ne nujno denarnimi) za dobro opravljeno delo
Delovni pogoji	Zadovoljstvo s pravili in procedurami
Sodelavci	Zadovoljstvo s sodelavci
Narava dela	Zadovoljstvo z naravo opravljenega dela
Komunikacije	Zadovoljstvo z komunikacijo znotraj organizacije

Vir: Spector (1997,8).

Predhodnike zadovoljstva pri delu lahko razvrstimo v dve večji kategoriji: - okolje dela in dejavniki povezani z delom: kako se ravna z ljudmi, odnosi z sodelavci, nagrade, narava delovnih nalog, - individualni faktorji ter pretekle izkušnje (Spector 1997, 30).

5.2.3 Postopek raziskave

Raziskava je potekala v več korakih. S prošnjo za izvedbo ankete med zaposlenimi v Mestni občini Ljubljana sem se obrnila na direktorico Mestne uprave. Po pridobitvi njenega soglasja in predhodni obrazložitvi pomena raziskave, je bila anketa s prošnjo direktorice za njeno izpolnitev poslana vsem zaposlenim v Mestni občini Ljubljana. Anketa je potekala zadnjih štirinajst dni v mesecu marcu. Anketa je bila poslana 568 zaposlenim v Mestni občini Ljubljana. Vrnjenih je bilo 167 vprašalnikov.

Na podlagi prejetih odgovorov je bilo iz analiz izločilo 29 udeležencev, ki so imeli številne manjkajoče vrednosti na vprašalniku o zadovoljstvu pri delu, hkrati pa so imeli ti udeleženci tudi manjkajoče vrednosti na vprašalniku o organizacijski kulturi. Nadalje je imelo 22 udeležencev (16 %) na vprašalniku o zadovoljstvu pri delu največ štiri manjkajoče vrednosti (skupaj 36 manjkajočih vrednosti). Delež manjkajočih vrednosti je bil zelo majhen – samo 1 % - zato smo manjkajoče vrednosti ocenili z metodo EM v programu IBM SPSS Statistics 21. Na vprašalniku o organizacijski kulturi je imelo številne manjkajoče vrednosti 50 udeležencev. Tudi te udeležence smo iz analiz, ki so se nanašale na organizacijsko kulturo, izločili. Pri analizah, ki so vključevale vprašalnik o zadovoljstvu pri delu, smo tako vključili 138 udeležencev, pri analizah, ki so se nanašale na vprašalnik o organizacijski kulturi pa 88.

5.2.4 Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. V prvem delu smo anketirance povprašali po demografskih podatkih (spol, starost, izobrazba, delovna doba in tip delovnega mesta). Drugi del se je nanašal na proučevanje zadovoljstva pri delu (Anketa JSS). Tu so anketiranci obkrožili ustrezeni odgovor, ki je najbolj odražal njihovo mnenje. Odgovori so bili rangirani od 1 do 6, pri čemer je 1 pomenila trditev »sploh se ne strinjam«, 6 pa je označevala trditev »popolnoma se strinjam«. Tretji del vprašalnika se je nanašal na proučevanje sedanje in želene organizacijske kulture v Mestni občini Ljubljana (OCAI vprašalnik). Navedeni vprašalnik je sestavljen iz 6 sklopov. Vsak sklop pa ima 4 alternative (A, B, C in D). Anketiranci so bili naprošeni, da porazdelijo 100 točk med alternative v stolpcu Trenutno in 100 točk med alternative v stolpcu želeno glede na to, kako posamezna alternativa ustreza njihovi organizaciji. Oba vprašalnika sta bila natančneje predstavljena v poglavju opis uporabljenih inštrumentov. Vprašalnika predstavljata del priloge.

6. REZULTATI

6.1 Primerjava sedanje in želene organizacijske kulture v MOL-u

V prvem delu rezultatov smo skušali odgovoriti na raziskovalno vprašanje, katera organizacijska kultura prevladuje v MOL-u in ali prihaja do diskrepance med sedanjo in želeno kulturo. Primerjali smo organizacijske kulture za vseh šest dimenzij sedanje in želene kulture ter skupno organizacijsko kulturo, ki predstavlja povprečje posamezne kulture čez vse dimenzije. Diskrepanco med sedanjo in želeno kulturo smo primerjali za vsako kulturo posebej in jo statistično testirali s t-testom za odvisna vzorca.

OSNOVNE ZNAČILNOSTI

Na dimenziji osnovne značilnosti pri udeležencih prevladuje hierarhična kultura ($M=34,16$), kar pomeni, da gre za formalizirano in strukturirano delovno okolje, kjer delovanje ljudi usmerjajo točno določeni postopki in formalna pravila. Sledi ji tržna kultura ($M=27,67$) (glej graf 6.1) Kultura klana ($M=22,05$) in Ad hoc kultura ($M=16,13$) sta izraženi v manjši meri. Najbolj zelena kultura v Mestni občini Ljubljana je kultura klana ($M=40,68$); zanjo je značilno prijateljsko, prijazno, osebno delovno okolje, kjer so si ljudje pripravljeni pomagati, so kot razširjena družina. Najmanj zelena, pa je hierarhična kultura ($15,07$). Ugotovili smo statistično pomembne razlike med sedanjim in želenim stanjem pri vseh kulturah (glej tabelo 6.1)

Graf 6.1: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji osnovne značilnosti.

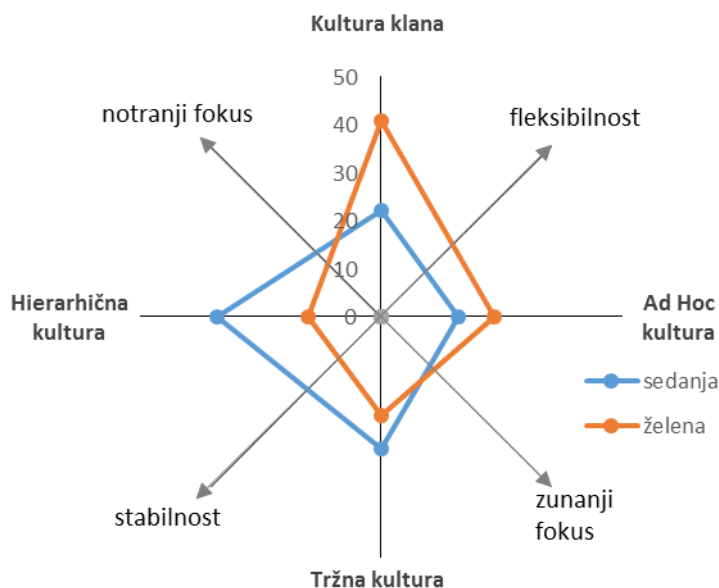


Tabela 6.1: Primerjava sedanje in želeno kulture v organizaciji na dimenziji osnovne značilnosti s t-testom za odvisna vzorca.

Kultura	M_{sedanja}	$M_{\text{želena}}$	t	SE	Df	p
klan	22,05	40,68	-7,46	2,50	87	< 0,001
ad hoc	16,13	23,69	-6,02	1,26	87	< 0,001
Trg	27,67	20,56	3,59	1,98	87	< 0,001
Hierarhija	34,16	15,07	7,81	2,45	87	< 0,001

Opombe. M_{sedanja} – povprečje za sedanjo kulturo; $M_{\text{želena}}$ – povprečje za želeno kulturo.

VODENJE V MESTNI OBČINI LJUBLJANA

Na dimenziji vodenje prevladuje tržna kultura ($M=39,60$), medtem ko so ostale kulture izražene v manjši meri (Hierarhija $M=24,53$; Ad hoc $M=19,20$; Klan $M=16,66$). Na podlagi ugotovljenega lahko sklepamo, da vodstvo v Mestni občini Ljubljana daje velik poudarek na doseganju visoko zastavljenih ciljev in rezultatov. Udeleženci so želeli, da bi na tej dimenziji prevladovala kultura klana ($M=37,2$) in hierarhična kultura ($M=31,99$) (glej graf 6.2), torej poudarek na mentorstvu, svetovanju zaposlenim pri delu ter na usklajevanju, organiziranju, koordiniranju in nemotenem poteku dela. Ugotovili smo statistično pomembne razlike med sedanjim in želenim stanjem pri vseh kulturah, razen pri ad hoc (glej tabelo 6.2).

Graf 6.2: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji vodenje

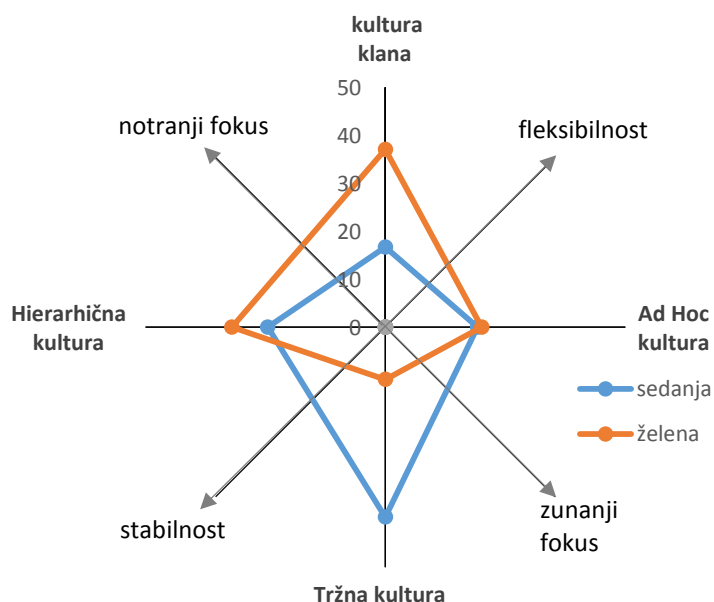


Tabela 6.2: Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji vodenje s t-testom za odvisna vzorca

kultura	M _{sedanja}	M _{želena}	t	SE	Df	p
klan	16,66	37,02	-8,51	2,39	87	< 0,001
ad hoc	19,20	20,06	-0,59	1,44	87	0,555
trg	39,60	10,93	9,59	2,99	87	< 0,001
hierarhija	24,53	31,99	-3,17	2,35	87	< 0,05

Opombe. M_{sedanja} – povprečje za sedanjo kulturo; M_{želena} – povprečje za želeno kulturo.

MANAGEMENT ZAPOSLENIH

Na dimenziji management prevladujeta tržna kultura (M=33,30) – zanjo je značilna močna medsebojna tekmovalnost, doseganje visoko zastavljenih ciljev in težnja k dosežkom - in hierarhična kultura (M=29,09), ki zagotavlja varnost zaposlitve, udobnost, predvidljivost in stabilnost odnosov. Najbolj želena je kultura klana (M=43,27), v kateri prevladuje timsko delo, doseganje konsenza in participacija zaposlenih, najmanj pa tržna (M=12,19) (glej graf 6.3). Ugotovili smo statistično pomembno diskrepanco med sedanjo in želeno kulturo pri vseh kulturah (glej tabelo 6.3).

Graf 6.3: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji management zaposlenih

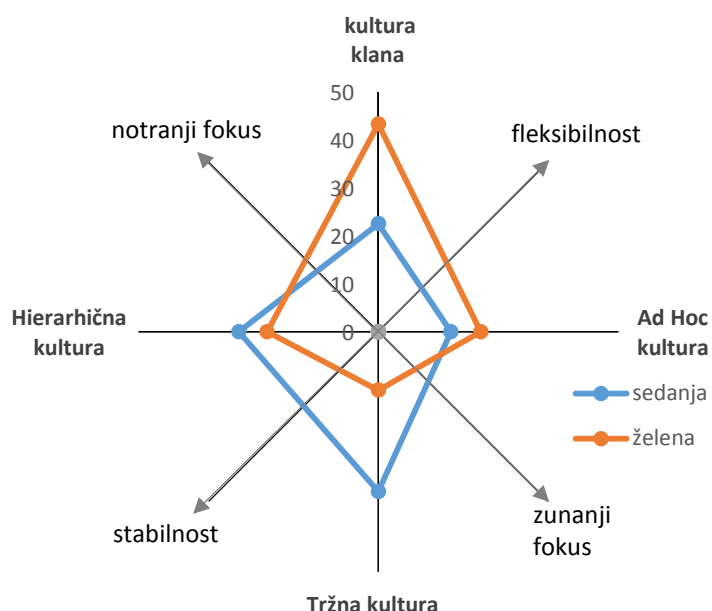


Tabela 6.3: Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji management zaposlenih s t-testom za odvisna vzorca

kultura	M _{sedanja}	M _{želena}	t	SE	Df	p
klan	22,51	43,27	-8,43	2,46	87	< 0,001
ad hoc	15,10	21,34	-4,65	1,34	87	< 0,001
trg	33,30	12,19	7,03	3,00	87	< 0,001
hierarhija	29,09	23,19	2,39	2,46	87	< 0,05

Opombe. M_{sedanja} – povprečje za sedanjo kulturo; M_{želena} – povprečje za želeno kulturo.

ORGANIZACIJSKO LEPILO

Na dimenziji organizacijsko lepilo v Mestni občini Ljubljana prevladuje hierarhična kultura (M=35,23), kar pomeni, da organizacijsko lepilo v Mestni občini Ljubljana predstavljajo formalna pravila in predpisani načini delovanja; sledi ji tržna kultura (M=25,34). Ad hoc (M=20,57) in kultura klana (M=18,86) sta izraženi v manjši meri. Najbolj zaželena je kultura klana (M= 38,55), ki pravi, da je lepilo, ki Mestno občino Ljubljana drži skupaj lojalnost, medsebojno zaupanje in pripadnost zaposlenih občini. Najmanj želena pa je hierarhična

kultura ($M=16,89$) (glej graf 6.4). Ugotovili smo statistično pomembno diskrepanco med sedanjim in želenim stanjem pri vseh kulturah (glej tabelo 6.4).

Graf 6.4: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji organizacijsko lepilo

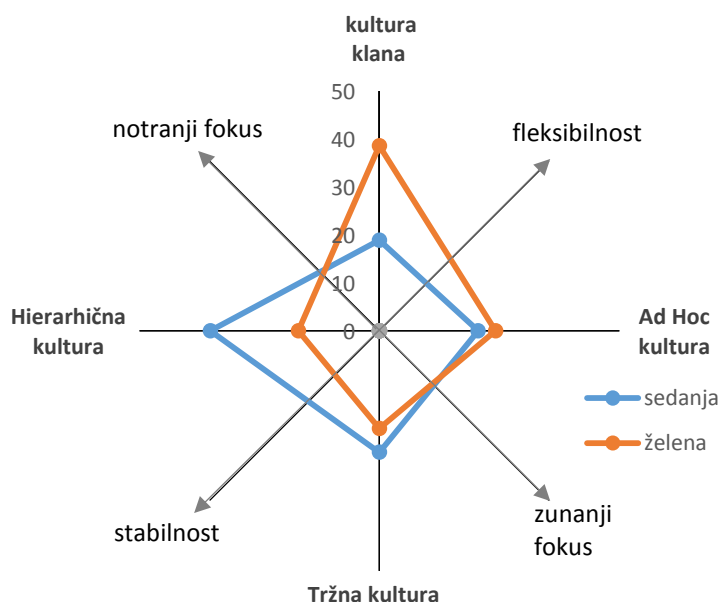


Tabela 6.4: Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji organizacijsko lepilo s t-testom za odvisna vzorca

kultura	M_{sedanja}	$M_{\text{želena}}$	T	SE	Df	p
klan	18,86	38,55	-7,63	2,58	87	< 0,001
ad hoc	20,57	24,22	-2,60	1,40	87	< 0,05
trg	25,34	20,35	2,33	2,14	87	< 0,05
hierarhija	35,23	16,89	6,38	2,87	87	< 0,001

Opombe. M_{sedanja} – povprečje za sedanjo kulturo; $M_{\text{želena}}$ – povprečje za želeno kulturo.

STRATEŠKI POUDAREK

Na dimenziji strateški poudarek prevladuje hierarhična kultura ($M=33,97$), sledi ji tržna kultura ($M=30,34$), medtem ko sta kultura klana ($M=16,66$) in ad hoc kultura ($M=19,03$) izraženi v manjši meri. Glede na dobljene rezultate lahko sklepam, da so strateški poudarki v Mestni občini Ljubljana na stabilnosti, trajnosti, učinkovitosti, kontroli in na tekočem izvajanju dejavnosti, kar velja za hierarhično kulturo; visok odstotek je dobila tudi kultura

trga. Zanje je značilna tekmovalnost in doseganje visoko zastavljenih ciljev. Najbolj želena je kultura klana ($M=36,78$) – poudarek na razvoju zaposlenih, visoki stopnji zaupanja, odprtosti, sodelovanju - ,najmanj pa tržna ($M= 15,82$) (glej graf 6.5). Ugotovili smo statistično pomembne razlike med sedanjim in želenim stanjem na vseh kulturah razen pri ad hoc kulturi (glej tabelo 6.5).

Graf 6.5: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji strateški poudarek

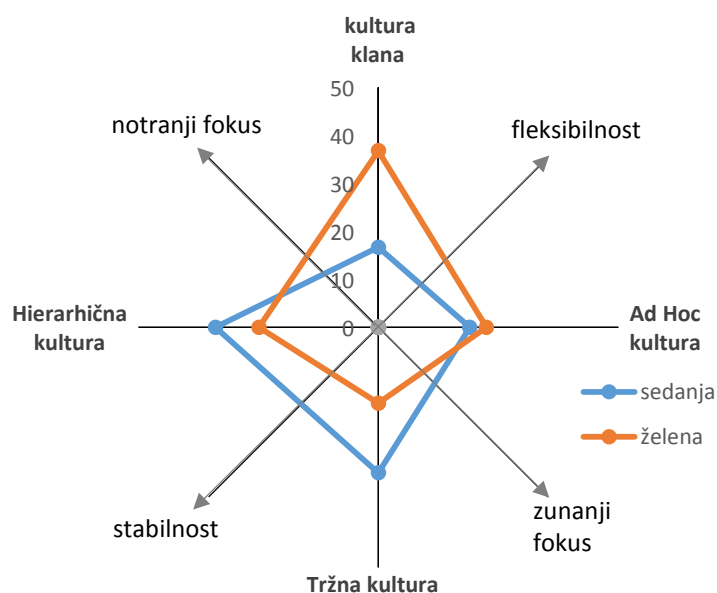


Tabela 6.5: Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji strateški poudarek s t-testom za odvisna vzorca

kultura	M_{sedanja}	$M_{\text{želena}}$	t	SE	Df	p
klan	16,66	36,78	-8,42	2,39	87	< 0,001
ad hoc	19,03	22,51	-1,83	1,90	87	0,070
trg	30,34	15,82	6,30	2,31	87	< 0,001
hierarhija	33,97	24,89	4,16	2,18	87	< 0,001

Opombe. M_{sedanja} – povprečje za sedanjo kulturo; $M_{\text{želena}}$ – povprečje za želeno kulturo.

DEJAVNIKI USPEHA

Na dimenziji dejavniki uspeha je najbolj izražena hierarhična kultura ($M=36,95$), medtem ko so kultura klana ($M=19,63$), tržna ($M=23,76$) in ad hoc ($M=19,66$) izražene v približno

podobni meri. Glede na rezultate ugotavljam, da je kriterij uspeha v Mestni občini Ljubljana definiran glede na učinkovitost, zanesljivost, točnost opravljenega dela in na nizkih stroških delovanja. Najbolj želena je kultura klana ($M=41,20$), najmanj pa tržna ($M=14,38$) in ad hoc ($M=18,28$) (glej graf 6.6). Želena kultura izpostavlja razvoj človeških virov (zaposlenih), timsko delo, predanost zaposlenih organizaciji ter skrb zanje. Ugotovili smo statistično pomembno diskrepanco med sedanjim in trenutnim stanjem pri vseh kulturah razen pri ad hoc kulturi (glej tabelo 6.6).

Graf 6.6: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo na dimenziji uspeh

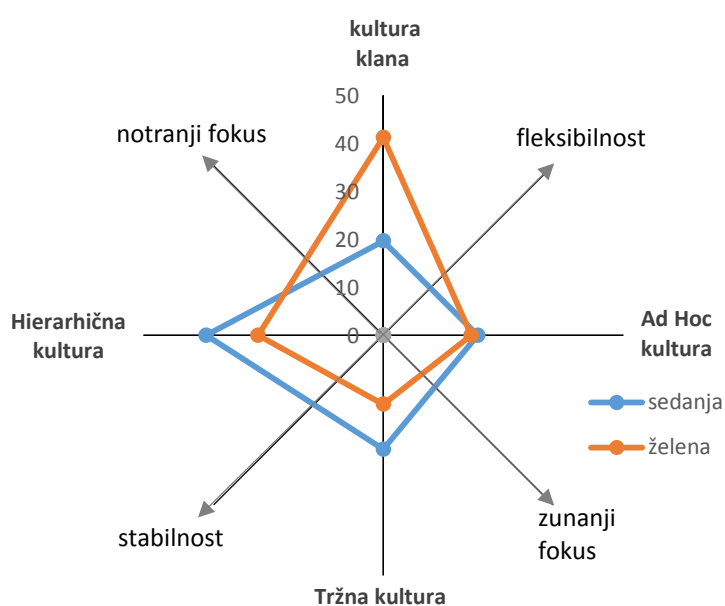


Tabela 6.6: Primerjava sedanje in želene kulture v organizaciji na dimenziji uspeh s t-testom za odvisna vzorca

Kultura	M_{sedanja}	$M_{\text{želena}}$	t	SE	Df	p
Klan	19,63	41,20	-8,28	2,61	87	< 0,001
ad hoc	19,66	18,28	0,88	1,56	87	,380
Trg	23,76	14,38	4,76	1,97	87	< 0,001
Hierarhija	36,95	26,14	3,98	2,72	87	< 0,001

Opombe. M_{sedanja} – povprečje za sedanjo kulturo; $M_{\text{želena}}$ – povprečje za želeno kulturo.

SKUPNA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Skupna organizacijska kultura predstavlja povprečje posamezne kulture vseh šest dimenzij. S Cronbach α smo preverili zanesljivost merjenih skupnih rezultatov kultur in ugotovili zadovoljivo do visoko zanesljivost pri vseh kulturah, tako sedanjih kot želenih (glej tabelo 6.7).

Tabela 6.7: Koeficienti notranje skladnosti (Cronbach alfa) za sedanjo in želeno kulturo

kultura	sedanja kultura	želena kultura
klan	0,908	0,905
ad hoc	0,706	0,780
trg	0,754	0,778
hierarhična	0,715	0,813

Nato smo pregledali skupno organizacijsko kulturo in ugotovili, da v organizaciji prevladujeta hierarhična ($M=32,32$) in tržna kultura ($M=30,00$) (glej graf 6.7). Najbolj zaželena je kultura klana ($M=39,59$), najmanj pa tržna kultura ($M=15,70$). Tudi tu smo s t-testom za odvisna vzorca preverili, ali prihaja do razlike med sedanjo in posamezno kulturo (glej tabelo 6.8) in ugotovili statistično pomembne razlike pri vseh kulturah.

Graf 6.7: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo preko vseh šest dimenzij

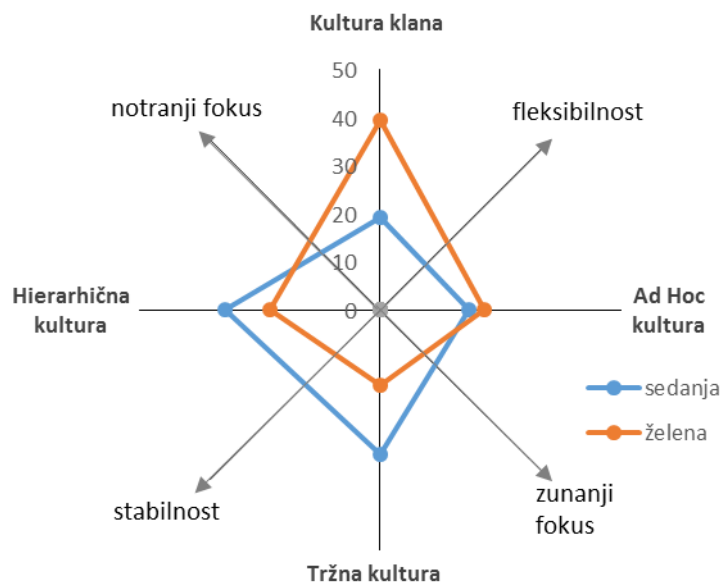


Tabela 6.8: Primerjava povprečne izraženosti sedanje in želene kulture v organizaciji preko vseh dimenzij s t-testom za odvisna vzorca

kultura	M_{sedanja}	$M_{\text{želena}}$	t	SE	Df	P
klan	19,39	39,59	-9,27	2,18	87	< 0,001
ad hoc	18,28	21,68	-4,08	0,83	87	< 0,001
trg	30,00	15,70	8,36	1,71	87	< 0,001
hierarhija	32,32	23,03	6,06	1,53	87	< 0,001

Opombe. M_{sedanja} – povprečje za sedanjo kulturo; $M_{\text{želena}}$ – povprečje za želeno kulturo.

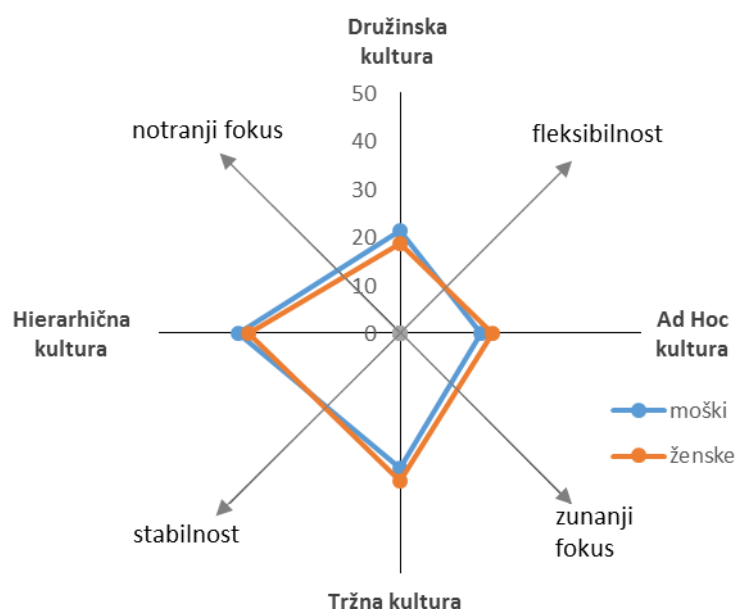
Zaključimo lahko, da sta na posameznih dimenzijah prevladovali hierarhična in tržna kultura, najmanj pa je bila izražena ad hoc kultura. Diskrepanca med sedanjim in želenim stanjem je največja pri družinski kulturi in najmanjša pri ad hoc kulturi. Udeleženci si najbolj želijo družinsko in ad hoc kulturo ter najmanj tržno in hierarhično kulturo.

Na koncu smo k proučevanju organizacije kulture pristopili še s tipološkim pristopom. Vsakega udeleženca smo razvrstili v eno izmed štirih kultur glede na to, pri kateri kulturi je imel najvišje povprečje preko vseh dimenzij. Šest udeležencev je imelo najvišje enako izražena dva tipa in smo jih iz tipološke analize izločili. Ugotovili smo, da je pri 10 (12 %) udeležencih prevladovala družinska kultura, pri 4 (5 %) ad hoc, pri 37 (45 %) tržna kultura in pri 31 (38 %) hierarhična kultura.

6.2. Razlike v organizacijski kulturi glede na demografske lastnosti

V nadaljevanju smo preverili, ali prihaja do razlik v zaznavi sedanje in želene organizacijske kulture glede na spol, izobrazbo in delovno mesto. Na grafu 6.8 in 6.9 je prikazana zaznava sedanje in želene kulture ločeno za ženske in moške. Opazimo lahko, da med spoloma prihaja do precejšnjega prekrivanja v sedanji in želeni kulturi. S t-testom za neodvisna vzorca smo ugotovili, da med spoloma ni razlik v sedanji in želeni kulturi (glej tabelo 6.9).

Graf 6.8: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno za moške in ženske



Graf 6.9: Povprečna izraženost posamezne kulture za želeno kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno za moške in ženske

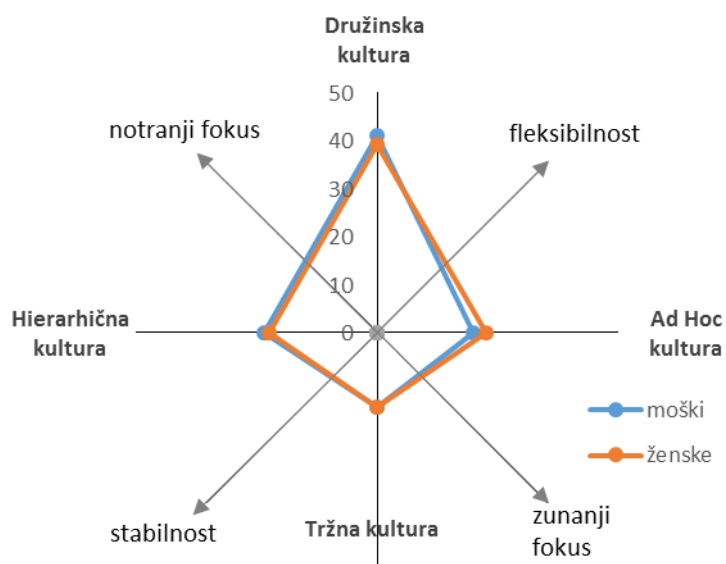


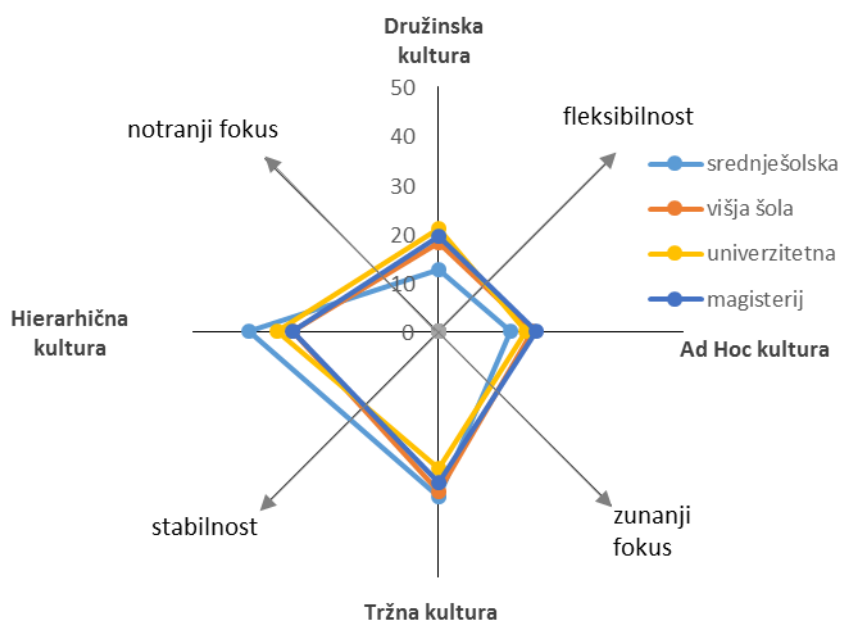
Tabela 6.9: T-test za neodvisna vzorca s spolom kot neodvisno spremenljivko in zaznavo sedanje in želene organizacijske kulture kot odvisnimi spremenljivkami

	$M_{\text{moški}}$	$M_{\text{ženske}}$	SE	t	Df	p
Sedanja						
klan	21,29	18,64	3,01	0,88	85	0,38
ad hoc	16,8	19,06	1,81	-1,25	85	0,215
trg	28,05	30,72	3,14	-0,85	85	0,399
hierarhija	33,85	31,58	3,41	0,66	85	0,508
Želena						
klan	40,91	39,09	3,76	0,48	85	0,63
ad hoc	19,79	22,61	1,86	-1,52	85	0,133
trg	15,66	15,68	1,7	-0,01	85	0,991
hierarhija	23,64	22,61	2,53	0,4	85	0,687

Opombe. $M_{\text{moški}}$ – povprečje za moške; $M_{\text{ženske}}$ – povprečje za ženske.

Nato smo preverili, ali prihaja do razlik v zaznavi sedanje in želene kulture glede na izobrazbo. Ugotovili smo precejšnje prekrivanje med višjo, univerzitetno in magistrsko izobrazbo, medtem ko so tisti s srednjo izobrazbo zaznavali kulturo kot hierarhično in so v večji meri kot tisti z višjo izobrazbo želeli družinsko kulturo (glej graf 6.10 in 6.11).

Graf 6.10: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno glede na izobrazbo



Graf 6.11: . Povprečna izraženost posamezne kulture za želeno kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno glede na izobrazbo

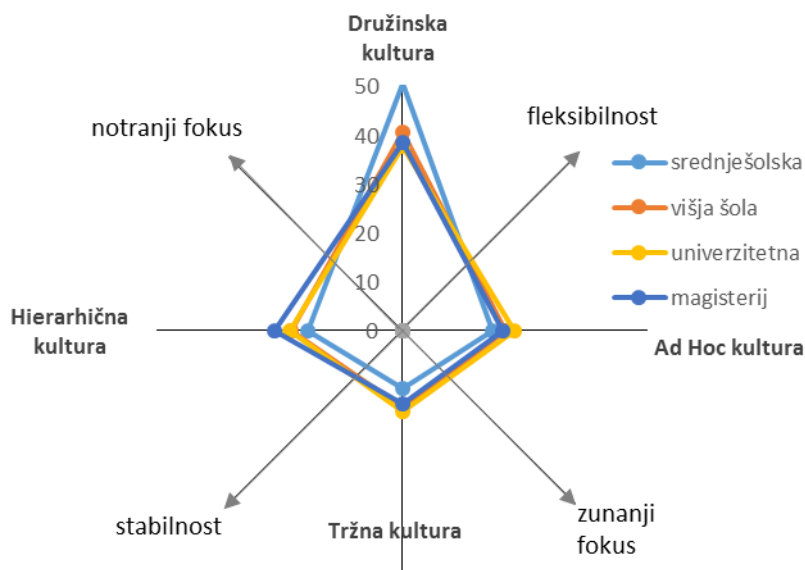


Tabela 6.10: Enosmerna ANOVA za neponovljene meritve z izobrazbo kot faktorjem in sedanjo ter želeno kulturo kot odvisnimi spremenljivkami

	$M_{S\check{s}}$	$M_{vi\check{s}ja}$	M_{uni}	M_{mag}	$F(df1, df2)$	p
Sedanja						
družinska	12,8	18,2	21,2	19,4	1,07 (3, 83)	0,365
ad hoc	14,8	19,2	18,0	20,1	0,88 (3, 83)	0,456
trg	33,8	32,8	27,8	30,8	0,86 (3, 83)	0,466

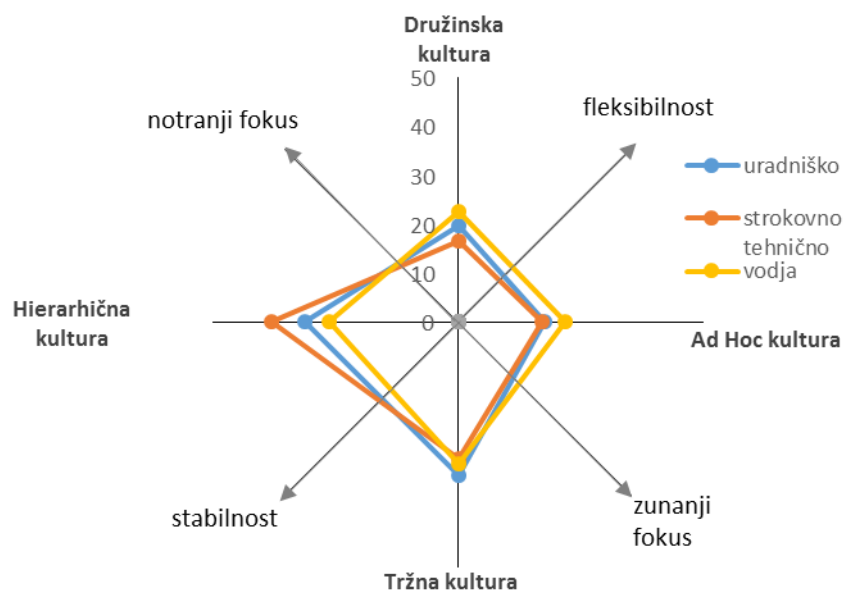
hierarhija	38,6	29,9	33,0	29,7	0,86 (3, 83)	0,465
Želena						
družinska	50,4	40,5	37,6	38,3	1,6 (3, 83)	0,196
ad hoc	18,5	21,1	22,9	20,4	0,88 (3, 83)	0,456
trg	11,8	15,8	16,5	15,1	1,05 (3, 83)	0,376
hierarhija	19,3	22,6	23,0	26,1	0,68 (3, 83)	0,568

Opombe. M_{ss} – povprečje za srednješolsko izobrazbo; $M_{višja}$ – povprečje za višjo šolo; M_{uni} – povprečje za univerzitetno izobrazbo; M_{mag} – povprečje za magistrsko izobrazbo.

Za primerjanje aritmetičnih sredin na sedanji in želeni kulturi glede na različno izobrazbo smo izvedli enosmerno ANOVO za neponovljene meritve (glej tabelo 6.10). Z Levenovim testom smo preverili, da so variance čez različne skupine homogene ($p > 0,05$). Ugotovili smo, da med različno izobraženimi ne prihaja do statistično pomembnih razlik v sedanji in želeni kulturi. Tako ne moremo sprejeti hipoteze, da izobrazba vpliva na izraženost organizacijske kulture.

Nazadnje smo preverili, ali udeleženci glede na tip delovnega mesta drugače ocenjujejo sedanjo in želeno organizacijsko kulturo. Ugotovili smo precejšnje skladanje v oceni sedanje organizacijske kulture med različnimi delovnimi mesti. Manjša odstopanja so pri oceni hierarhične kulture, ki so jo v svoji organizaciji tisti na strokovno tehničnem delovnem mestu zaznavali v večji meri kot tisti na uradniškem in vodstvenem položaju (glej graf 6.12). Z enosmerno ANOVO za neponovljene meritve smo ugotovili, da razlike med delovnimi mesti v oceni sedanje kulture niso bile statistično pomembne, razen pri hierarhični kulturi (glej tabelo 6.11). Pri želeni kulturi smo ugotovili manjšo diskrepanco med delovnimi mesti pri hierarhični kulturi. Enosmerna ANOVA za neponovljene meritve je pokazala, da se delovna mesta statistično pomembno razlikujejo v želeni oceni hierarhične kulture (glej graf 6.13 in tabelo 6.11). Pri družinski in tržni kulturi smo ugotovili nehomogenost varianc, zato smo pri statističnem testiranju tu izračunali Welchov test.

Graf 6.12: Povprečna izraženost posamezne kulture za sedanjo kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno glede na delovno mesto



Graf 6.13: Povprečna izraženost posamezne kulture za želeno kulturo preko vseh šest dimenzij ločeno glede na delovno mesto

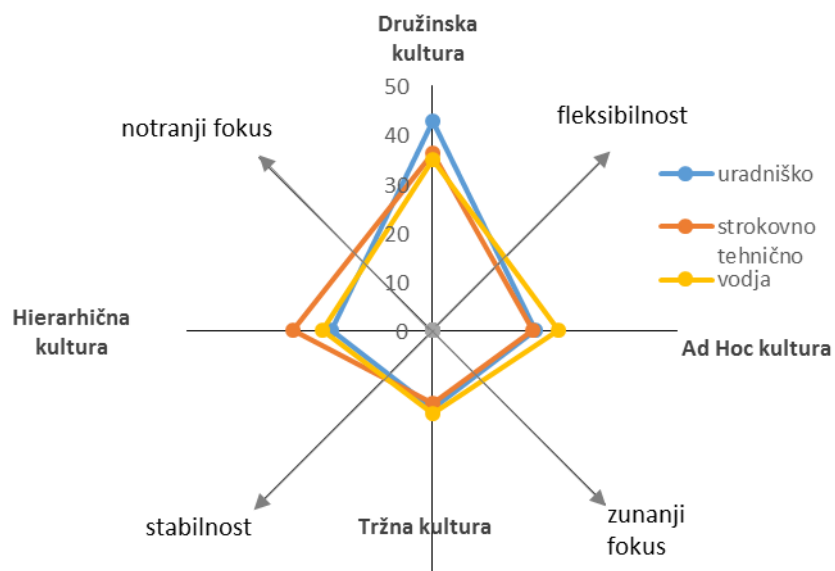


Tabela 6.11: Enosmerna ANOVA za neponovljene meritve z delovnim mestom kot faktorjem in sedanjo ter želeno kulturo kot odvisnimi spremenljivkami.

	$M_{\text{uradniško}}$	$M_{\text{strokovno tehnično}}$	M_{vodja}	$F(df1, df2)$	p
Sedanja					
družinska	19,7	16,6	22,8	1,06 (2, 85)	0,352
ad hoc	17,7	17,2	21,8	1,97 (2, 85)	0,146
trg	31,3	28,0	29,0	0,52 (2, 85)	0,599
hierarhija	31,3	38,2	26,5	3,43 (2, 85)	< 0,05
Želena					
družinska	42,8	36,2	35,0	2,90 (2, 52,3)	0,064
ad hoc	20,9	20,5	25,7	2,49 (2, 85)	0,089
trg	15,7	14,9	16,8	0,52 (2, 44,7)	0,596
hierarhija	20,5	28,4	22,4	4,43 (2, 85)	< 0,05

Opombe. $M_{\text{uradniško}}$ – povprečje za uradniško delovno mesto; $M_{\text{strokovno tehnično}}$ – povprečje za strokovno tehnično delovno mesto; M_{vodja} – povprečje za vodstveno delovno mesto.

6.3 Povezanost med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom

Razlike v zadovoljstvu glede na organizacijsko kulturo smo ugotavljali tako s tipološkim kot dimenzijskim pristopom k pojmovanju organizacijske kulture. Za drugi pristop smo izračunali korelacijo med povprečno izraženostjo posamezne kulture in zadovoljstvom z delom (glej tabelo 6.12). Pri merjenju zadovoljstva z delom smo ločili devet podleštvic in skupno splošno zadovoljstvo z delom, ki predstavlja vsoto vseh podleštvic. Notranja zanesljivost merjena s Cronbach α koeficientom je za kompozitno spremenljivko splošno zadovoljstvo z delom znašala 0,938, kar kaže na zelo visoko zanesljiv konstrukt.

Tabela 6.12:: Opisne statistike za podleštvice zadovoljstva pri delu in Pearsonovi korelacijski koeficienti med zadovoljstvom pri delu in splošnimi organizacijskimi kulturami

	klan	ad hoc	trg	hierarhija	M	SD
prostor	0,29*	0,19	-0,05	-0,31*	9,91	4,08
napredovanje	0,42**	0,2	-0,16	-0,33*	10,27	3,44
nadzor	0,37**	0,16	-0,29*	-0,14	17,51	4,91
ugodnosti	0,45**	0,22*	-0,25*	-0,28*	12,37	3,60
nagrade	0,27*	0,22*	-0,14	-0,23*	12,17	3,72
delovni pogoji	0,19	0,12	-0,18	-0,07	12,26	3,12
sodelavci	0,23*	0,15	-0,26*	-0,04	16,67	3,64
narava dela	0,2	0,29*	-0,18	-0,16	16,91	3,53
komunikacija	0,36**	0,24*	-0,27*	-0,19	15,07	4,74
splošno zadovoljstvo	0,42**	0,26*	-0,27*	-0,26*	123,14	25,63

Opombe. M – aritmetična sredina; SD – standardna deviacija.

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

Na tabeli 6.12 lahko opazimo, da se kultura klana statistično pomembno pozitivno povezuje s skoraj vsemi podlestvicami zadovoljstva z delom. Korelacija med kulturo klana in splošnim zadovoljstvom je zmerno visoka. Pozitivno se zadovoljstvo pri delu povezuje tudi z ad hoc kulturo. Po drugi strani se tržna in hierarhična kultura negativno povezuje z zadovoljstvom pri delu, korelacije so nizke do zmerno visoke.

Korelacija kažejo samo na povezanost med kulturo in posameznimi podlestvicami zadovoljstva, kar pa še ne pomeni tudi, da se kulture med seboj nujno razlikujejo v zadovoljstvu. Zato smo preverili tudi, ali se udeleženci razlikujejo v zadovoljstvu pri delu glede na prevladujoč tip organizacijske kulture. Za ta namen smo izvedli enosmerno ANOVA z neponovljenimi meritvami, faktor je predstavljal prevladujoč tip organizacijske kulture, odvisno spremenljivko pa splošno zadovoljstvo pri delu. Levenov test je pokazal, da so variance splošne zadovoljstva čez tipe homogene, $F(3, 78) = 0,17$, $p = 0,917$. Predpostavka ANOVE je torej zadovoljena. Ugotovili smo, da so razlike med tipi v splošnem zadovoljstvu pri delu statistično pomembne (glej tabelo 6.13). Izračunali smo zmerno visok učinek, $\eta^2 = 0,11$, ki pomeni, da lahko 11 % variabilnost na zadovoljstvu pri delu pripišemo tipu organizacijske kulture.

Tabela 6.13: Enosmerna ANOVA za neponovljene meritve s splošnim zadovoljstvom pri delu kot odvisno spremenljivko in prevladujočim tipom organizacijske kulture kot faktorjem.

Izvor variabilnosti	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
tip kulture	6280,69	3	2093,56	3,15	< 0,05
Napaka	51761,06	78	663,60		
Skupaj	58041,76	81			

Opombe. *SS* – vsota kvadratov; *MS* – srednji kvadrati.

Na grafu 6.14 lahko opazimo, da je zadovoljstvo najvišje pri ad hoc in družinski organizacijski kulturi ter najnižje pri tržni in hierarhični organizacijski kulturi. Naše ugotovitve so skladne s korelacijami iz dimenzijskega pristopa, kjer smo ugotovili, da bolj ko bo v organizaciji prevladovala družinska in ad hoc kultura, višje bo zadovoljstvo, medtem ko pa prevladujoča tržna in hierarhična kultura kažeta na nižje zadovoljstvo.

Graf 6.14: Povprečne vrednosti splošnega zadovoljstva z delom za štiri tipe organizacijske kulture



Z ANOVA smo ugotovili samo, da se tipi v splošnem med seboj razlikujejo v zadovoljstvu pri delu, za parno primerjavo med posameznimi tipi smo zato izvedli post hoc teste z Bonferronijevim popravkom (glej tabelo 6.14). Ugotovili smo, da med nobenim parom organizacijske kulture ni prišlo do statistično pomembnih razlik v zadovoljstvu pri delu.

Tabela 6.14: Bonferroni post hoc testi za parne primerjave med tipi kultur v splošnem zadovoljstvu z delom

primerjava tipov kultur	$M_1 - M_2$	SE	p
klan in ad hoc	-8,75	15,24	1,000
klan in trg	21,47	9,18	0,131
klan in hierarhija	18,31	9,37	0,326
ad hoc in trg	30,22	13,56	0,172
ad hoc in hierarhija	27,06	13,69	0,309
trg in hierarhija	-3,17	6,27	1,000

Opombe. M_1 – aritmetična sredina za prvo kulturo; M_2 – aritmetična sredina za drugo kulturo.

6.4 Razlike v zadovoljstvu pri delu glede na demografske spremenljivke

V zadnjem delu rezultatov smo ugotavljali, ali obstaja povezanost med splošnim zadovoljstvom pri delu in demografskimi spremenljivkami - spolom, izobrazbo in starostjo. Ker so te spremenljivke na različnih merskih ravneh smo uporabili temu primerne

korelacijske koeficiente – za povezanost med zadovoljstvom z delom in spolom smo izračunali točkovno biserialni koeficient korelacije, med zadovoljstvom z delom in izobrazbo ter starostjo Spearmanov koeficient korelacije (starost je bila merjenja na ordinalni merski ravni), med spolom in izobrazbo ter starostjo pa Kendallov tau (glej tabelo 6.15).

Tabela 6.15: *Povezanost med demografskimi spremenljivkami in izobrazbo*

	zadovoljstvo	Starost	izobrazba	Spol
starost	0,15			
izobrazba	0,22*	-0,08		
spol	-0,08	-0,13	0,01	
Delovna doba	0,12	0,83**	-0,20*	-0,06

Opombe. Za izračun povezanosti med spremenljivkami smo uporabili ustrezne koeficiente korelacije glede na merske ravni spremenljivk. Pri spolu smo moške kodirali z 1, ženske pa z 2.

* $p < 0,05$ ** $p < 0,001$

Ugotovili smo, da se splošno zadovoljstvo z delom pozitivno povezuje z izobrazbo. Korelacija je nizka a statistično pomembna in kaže, da so bolj zadovoljni z delom udeleženci, ki imajo višjo izobrazbo. Pri tem moramo upoštevati, da nismo kontrolirali povezanosti med tipom delovnega mesta in izobrazbo. Med spoloma nismo ugotovili razlik v zadovoljstvu pri delu, prav tako ne moremo na populacijo posplošiti, da obstaja povezanost med zadovoljstvom pri delu in starostjo.

Zanimalo nas je tudi, ali prihaja do razlik v zadovoljstvu pri delu glede na tip delovnega mesta. Pri tipu delovnega mesta smo ločili uradniško, strokovno tehniško in vodstveno delovno mesto. Za preverjanje razlik med delovnimi mesti v splošnem zadovoljstvu pri delu smo izvedli enosmerno ANOVO za neponovljene meritve. Levenov test je pokazal, da so variance splošnega zadovoljstva čez tri skupine homogene, $F(2, 134) = 2,71$, $p = 0,07$. Ugotovili smo, da se delovna mesta med seboj statistično pomembno razlikujejo v splošnem zadovoljstvu pri delu (glej tabelo 6.16). S pripadnostjo posameznemu delovnemu mestu lahko pojasnimo 11 % variabilnosti ($\eta^2 = 0,11$).

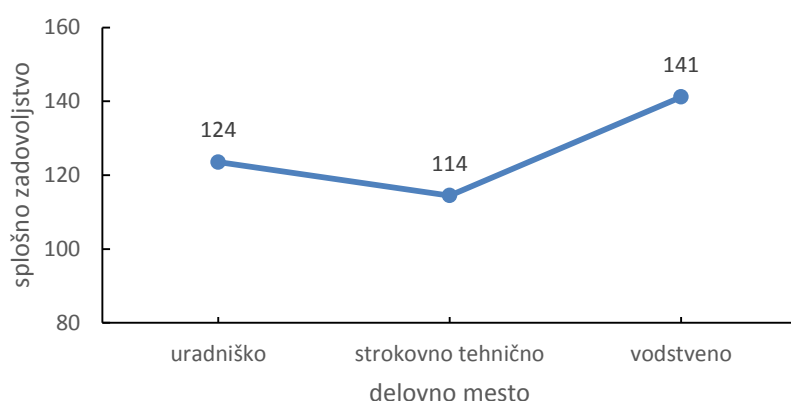
Tabela 6.16: Enosmerna ANOVA za neponovljene meritve s splošnim zadovoljstvom pri delu kot odvisno spremenljivko in delovnim mestom kot faktorjem

Izvor variabilnosti	SS	Df	MS	F	p
delovno mesto	10236,44	2	5118,22	8,63	< 0,001
napaka	79468,10	134	593,05		
skupaj	89704,54	136			

Opombe. SS – vsota kvadratov; MS – srednji kvadrati.

Na grafu 6.15 lahko opazimo, da je zadovoljstvo najvišje na vodstvenem delovnem mestu, najmanjše pa na strokovno tehničnem delovnem mestu. Pregledali smo tudi izobrazbo glede na delovno mesto in opazili, da je največji delež visoko izobraženih na vodstvenem delovnem mestu, medtem ko so na strokovno tehničnem delovnem mestu delavci z najnižjo izobrazbo (glej tabelo 5.1). Na podlagi tega lahko zaključimo, da je zgoraj ugotovljena korelacija med izobrazbo in zadovoljstvom verjetno funkcija povezanosti med delovnim mestom in zadovoljstvom pri delu.

Graf 6.15: Povprečne vrednosti splošnega zadovoljstva z delom za tri tipe delovnega mesta



Z Bonferronijevim post hoc testom smo preverili parne razlike med delovnimi mesti v zadovoljstvu pri delu. Ugotovili smo, da je zadovoljstvo na uradniškem delovnem mestu statistično pomembno večje od zadovoljstva na strokovno tehničnem ($p < 0,001$) in uradniškem delovnem mestu ($p < 0,05$), medtem ko med slednjima ni prišlo do statistično pomembnih razlik ($p = 0,158$).

7. PREVERJANJE HIPOTEZ IN ODGOVORI NA POSTAVLJENA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

V skladu z postavljenimi raziskovalnimi vprašanji, nanašajoči se na organizacijsko kulturo v MOL, in sicer: **kakšna je organizacijska kultura v MOL, obstoj diskrepance med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo, obstoj prevladujoče kulture**, smo najprej analizirali sedanje in želeno kulture po šestih dimenzijah. Pri tem smo po posameznih analiziranih dimenzijah organizacijske kulture MOL prišli do sledečih ugotovitev:

Dimenzija: osnovne značilnosti

Prva razsežnost organizacijske kulture »osnovne značilnosti« je pokazala, da so anketirani zaposleni največ točk namenili hierarhični kulturi (povprečje = $M = 34,2$), kar pomeni, da gre za formalizirano in strukturirano delovno okolje, kjer delovanje ljudi usmerjajo točno določeni postopki in formalna pravila. Zatem, v enakomernih intervalih z razliko 5 – 6 točk sledita tržna kultura ($M = 27,7$) in kultura klana ($M = 22,1$). Najmanj pa so udeleženci ankete navdušeni nad ad hoc kulturo ($M = 16,1$), ki je med vsemi štirimi kulturami izražena z najmanjšim številom točk. Najbolj želeno kultura v Mestni občini Ljubljana je kultura klana ($M = 40,7$); zanjo je značilno prijateljsko, prijazno, osebno delovno okolje, kjer so si ljudje pripravljeni pomagati, so kot razširjena družina (Cameron in Quinn 2006, 37). Najmanj želena, pa je hierarhična kultura (15,1). Ugotovili smo statistično pomembne razlike med sedanjim in želenim stanjem pri vseh kulturah.

Dimenzija: vodenje

V drugem sklopu vprašalnika, ko gre za dimenzijo »vodenje«, dominira tržna kultura ($M = 39,6$). Preostale tri kulture pa glede na dodeljene točke anketirancev (Hierarhija $M = 24,5$; Ad hoc $M = 19,2$; Klan $M = 16,7$) zaostajajo za prevladujočo. Na podlagi ugotovljenega lahko sklepamo, da vodstvo v Mestni občini Ljubljana daje velik poudarek na doseganju visoko zastavljenih ciljev in rezultatov. Udeleženci so želeli, da bi na tej dimenziji prevladovala kultura klana ($M = 37,2$) in hierarhična kultura ($M = 32,0$), torej poudarek na mentorstvu, svetovanju zaposlenim pri delu ter na usklajevanju, organiziranju, koordiniranju in nemotenem poteku dela (Cameron in Quinn 2006, 37). Ugotovili smo statistično pomembne razlike med sedanjim in želenim stanjem pri vseh kulturah, razen pri ad hoc.

Dimenzija: management

Pri dimenziji »management« situacijo obvladujeta oz. izstopata tržna kultura (M=33,3) zanjo je značilna močna medsebojna tekmovalnost, doseganje visoko zastavljenih ciljev in težnja k dosežkom (Cameron in Quinn 2006, 39), in hierarhična kultura (M=29,1), ki zagotavlja varnost zaposlitve, udobnost, predvidljivost in stabilnost odnosov. Kot najbolj želena se je izkazala kultura klana (M=43,3), v kateri prevladuje timsko delo, doseganje konsenza in participacija zaposlenih (Cameron in Quinn 2006, 41), najmanj pa tržna (M=12,2). Med obstoječo in želeno kulturo – pri vseh tipih kulture – je bila ugotovljena statistično pomembna neskladnost.

Dimenzija: organizacijsko lepilo

Ko omenjamo »organizacijsko lepilo, tj. tisti segment, ki organizacijo drži skupaj, ugotavljam, da je v Mestni občini Ljubljana prevladujoča hierarhična kultura (M=35,2), kar pomeni, da organizacijsko lepilo v Mestni občini Ljubljana predstavljajo formalna pravila in predpisani načini delovanja; sledi tržna kultura (M=25,3). Nekaj manj točk so anketirani zaposleni namenili ad hoc kulturi (M=20,6) in kulturi klana (M=18,9), ki sta tako izraženi v manjši meri. Pri povpraševanju o želeni kulturi se je za najbolj zaželeno izkazala kultura klana (M= 38,5), ki pravi, da je lepilo, ki Mestno občino Ljubljana drži skupaj, lojalnost, medsebojno zaupanje in pripadnost zaposlenih občini (Cameron in Quinn 2006, 41–42). Najmanj želena pa je hierarhična kultura (M=16,9). Ugotovljeno je bilo statistično pomembno nesoglasje med sedanjim in želenim stanjem pri vseh kulturah.

Dimenzija: strateški poudarek

Ko gre za razsežnost »strateški poudarek«, ugotavljam, da po številu točk prednjačita hierarhična kultura (M=34,0) in tržna kultura (M=30,3), medtem ko kultura klana (M=16,7) in ad hoc kultura (M=19,0) z nizkim številom točk nista izrazito izraženi. Glede na dobljene rezultate lahko sklepam, da so strateški poudarki v Mestni občini Ljubljana na stabilnosti, trajnosti, učinkovitosti, kontroli in na tekočem izvajanju dejavnosti, kar velja za hierarhično kulturo (Cameron in Quinn 2006, 37–38); visok odstotek je dobila tudi kultura trga. Zanj je značilna tekmovalnost in doseganje visoko zastavljenih ciljev. Najbolj želena je kultura klana (M=36,8): poudarek na razvoju zaposlenih, visoki stopnji zaupanja, odprtosti, sodelovanju,

najmanj pa tržna (M= 15,8). Ugotovili smo statistično pomembne razlike med sedanjim in želenim stanjem pri vseh kulturah razen pri ad hoc kulturi.

Dimenzija: dejavniki uspeha

Pri merjenju dimenzije »dejavniki uspeha« je največ točk dobila hierarhična kultura (M=36,9). Med preostale tri: kulturo klana (M=19,6), tržno kulturo (M=23,8) in ad hoc kulturo (M=19,7) pa so anketiranci točke porazdelili precej enakomerno. Glede na rezultate ugotavljam, da je kriterij uspeha v Mestni občini Ljubljana definiran glede na učinkovitost, zanesljivost, točnost opravljenega dela in na nizkih stroških delovanja (Cameron in Quinn 2006, 37–38). Kot najbolj zelena je izstopila kultura klana (M=41,2), najmanj pa tržna (M=14,4) in ad hoc (M=18,3). Zelena kultura izpostavlja razvoj človeških virov (zaposlenih), timsko delo, predanost zaposlenih organizaciji ter skrb zanje. Ugotovljena je bila statistično pomembna diskrepanca med sedanjim in trenutnim stanjem pri vseh kulturah razen pri ad hoc kulturi.

HIPOTEZA 1: V MOL je najbolj prisotna (prevladujoča) hierarhična kultura

Iz opravljene analize, s katero smo primerjali povprečne izraženosti sedanje in želeno kulture v MOL preko vseh dimenzij (s t-testom za odvisna vzorca), smo dobili rezultat, ki ga (z 0,1 % tveganjem) lahko posplošimo na celotno populacijo: prevladujoči ocenjeni sedanji kulturi sta hierarhična kultura (M = 32,3 - od skupno 100 točk) in tržna kultura (M=30). Kultura klana (družinska kultura) in ad hoc kultura sta opazno manj izraženi oziroma prisotni (prva z 19,4 točkami in druga z 18,3 točkami).

Cameron in Freeman na podlagi rezultatov mnenj organizacijske kulture v 334 organizacijah navajata, da nobena organizacija ni bila karakterizirana le z eno kulturo, temveč je v vsaki organizaciji prisotnih več kultur, pri čemer pa so bile dominantne kulture v večini jasno izražene (Cameron in Quinn 2006, 155); Garway pa nadalje tudi ugotavlja da v javnem sektorju prevladuje hierarhična kultura (Gerwey 2001, 27). Močna prisotnost tržne kulture je neposredno povezana s spremembami okolja ter posledičnim drugačnim dojemanjem tradicionalnega razumevanja uprave, katere vodilo je iskanje boljših načinov za zagotavljanje storitev. (Brezovšek in drugi 2014, 42). Slednje se kaže v uvajanju tržnih in managerskih

metod (Kovač 2004, 178) ter v procesu približevanju statusa uradnika statusu zaposlenih v privatnem sektorju. (Haček in Bačlija 2012, 57)

Vsaka formalna struktura organizacije, kot prav Weber, mora vsebovati vsaj naslednje tri lastnosti: delitev dela, hierarhija ter brezosebnost pravil (Brezovšek in drugi 2014, 40) Močnejša, ko je organizacijska kultura, manjši je potreben napor za oblikovanje formalnih pravil in predpisov. Enotna, homogena organizacijska kultura je v organizaciji zaželena, saj naznanja usklajenost celote ter je posledično odraz enotnosti temeljnih predpostavk in vrednot zaposlenih, kar vpliva na njihovo obnašanje – slednje se kaže v sodelovanju ter posledičnih sinergičnih učinkih. (Haček in Bačlija 2012, 94)

Hipotezo na podlagi rezultatov v sklopu ocenjene sedanje kulture delno potrjujemo, saj je kot prevladujoča dejansko ocenjena hierarhična kultura. Hierarhični pa tesno sledi tržna kultura.

HIPOTEZA 2: V MOL obstaja statistično pomembna razlika med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo

V sklopu želene kulture pa se je izkazal odmik od ocenjene sedanje prevladujoče kulture, saj so rezultati pokazali, da si zaposleni v MOL v veliki meri želijo povečanje kulture klana (iz 19,4 na 39,6 točk), ki močno prevladuje pred vsemi ostalimi kulturami, tudi hierarhično kulturo. Za manj izraženo kulturo klana si zaposleni v MOL želijo, da bi bila visoko najbolj izražena kultura v organizacij. Precejšnja razlika je tudi med oceno sedanje prisotnosti kulture trga in želeno prisotnostjo kulture trga – zaposleni si želijo statistično značilno zmanjšanje (iz 30 na 15,7 točk).

Vse razlike med ocenjeno sedanjo ter želeno kulturo so statistično značilne in jih lahko posplošimo na celotno populacijo zaposlenih v MOL.

Ena izmed temeljnih oznak organizacijske kulture je njena relativna stabilnost. Slednja ugotovitev, izhajajoča iz njene trdnosti, napeljuje na spremenljivost organizacijske kulture. (Kavčič 2011, 115). Ker organizacijska kultura predstavlja odsev organizacije (Mesner

Andolšek 1995, 25) nas njena sprememba zatorej napeljuje na drugačne – zelene norme, vrednote, predstave, prepričanja in simbole (Rozman 2000, 134) oz. kot pravi Vila – sistem in način življenja (Vila 1994, 344).

Hipotezo, da obstaja statistično pomembna razlika med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo potrjujemo.

V nadaljevanju izdelave naloge sem se oprla na postavljeno **raziskovalno vprašanje, ki se je nanašalo na proučevanje obstoja pomembnih razlik med sedanjo in želeno organizacijsko kulturo z ozirom na demografske lastnosti**. V svoji analizi sem pri ocenah sedanje ter želene organizacijske kulture preverila morebitne statistično značilne razlike z oziroma na spol, delovno mesto in izobrazbo.

Rezultati analize so pokazali, da glede na spol ni izraženih opaznejših razlik, t.j. statistično značilnih razlik, ne v povprečni izraženosti posamični sedanjí kulturi, ne v povprečni izraženosti zelenih kultur (združeno za vseh šest preučevanih dimenzij štirih kultur). Prav nasprotno, prihaja do precejšnega prekrivanja rezultatov znotraj tako ocenjene sedanje kot želele kulture. Iz rezultatov analize, nanašajočih se na povprečno izraženost posamezne kulture za sedanjo in želeno kulturo – ločeno za ženske in moške a je tako posledično moč razbrati pokrivanje obeh spolov, in sicer tako z sedanjo kot tudi želeno kulturo, s poprej ugotovljenimi dominantnimi tipi sedanje in zelene organizacijske kulture.

Z ozirom na izobrazbo se v rezultatih analize v splošnem niso izkazale statistično značilne razlike. Pri povprečnih ocenah med zaposlenimi z višješolsko izobrazbo in izobrazbo višje stopnje obstaja precejšnje prekrivanje. Razlika se pokaže zgolj med zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo in zaposlenimi z višješolsko ter višjo izobrazbo:

- medtem, ko zaposleni z višješolsko in višjo stopnjo izobrazbe sedanjo klanovsko kulturo ocenjujejo z 18,2 – 21,2 točkami, zaposleni s srednješolsko izobrazbo klanovsko kulturo ocenjujejo z zgolj 12,8 točkami;
- medtem, ko zaposleni z višješolsko in višjo stopnjo izobrazbe sedanjo hierarhično kulturo ocenjujejo z 29,7 do 33 točkami, zaposleni s srednješolsko izobrazbo hierarhično kulturo ocenjujejo s kar 38,6 točkami;

- nasprotno pa želeno družinsko kulturo ocenjujejo z visokimi 50,4 točkami (37,6 – 40,5 točk želeni družinski kulturi namenijo zaposleni z višješolsko izobrazbo in višjo stopnjo izobrazbe);
- najnižje število točk zaposleni z najnižjo (srednješolsko) izobrazbo namenijo kulturi trga ter hierarhični kulturi.

Tako lahko na podlagi izsledkov raziskave zaključimo, da ne obstajajo statistično značilne razlike v izraženosti sedanjih in želenih kultur z oziru na izobrazbo. Ugotovitve o obstoju razlik pa lahko potrdimo zgolj med zaposlenimi s srednješolsko ter zaposlenimi z višjo izobrazbo.

Glede na faktor delovnega mesta so rezultati analize izkazali statistično pomembno razliko glede sedanje in prav tako glede želene ocene hierarhične kulture. Zaposleni na delovnih strokovno-tehničnih delovnih mestih precej višje ocenjujejo tako sedanjo kot želeno hierarhično kulturo kot zaposleni na uradniških delovnih mestih ali vodje. Pri ocenah izraženosti ostalih kultur, tako sedanjih kot želenih, razlike niso statistično značilne.

S podanim odgovorom na raziskovalnega vprašanje, in sicer da obstajajo specifične razlike glede na delovno mesto se lahko strinjamo zgolj delno, in sicer v oceni izraženosti dominantne sedanje hierarhične kulture ter hierarhične kulture kot želene nedominantne.

V nadaljevanju raziskave smo skušali odgovoriti na sledeče **raziskovalno vprašanje, in sicer kakšno je stanje zadovoljstva pri delu po posameznih dimenzijah ter ugotoviti ali obstaja povezanost med ocenjenimi organizacijskimi kulturami ter zadovoljstvom pri delu.**

Analiza je pokazala, da so zaposleni v MOL v povprečju najmanj zadovoljni, nezadovoljni s plačo in možnostmi povišic (aritmetična sredina je 9,9 od možnih 24) in nezadovoljni z napredovanjem in možnostmi napredovanja (10,3).

Bolj zadovoljni kot nezadovoljni so z nadzorom (17,5), naravo dela (16,9), s sodelavci (16,7) in s komunikacijo (15,1).

Bolj nezadovoljni kot zadovoljni pa so z ugodnostmi, nagradami in delovnimi pogoji.

Spector na podlagi rezultatov testov pravi, da je korelacija med plačilom in zadovoljstvom pri delu presenetljivo majhna in da v večji meri korelira z zadovoljstvom s plačilom kot z globalnim zadovoljstvom.

Zato pa je lahko pomemben faktor pravičnost pri plačilu/pravično plačilo. Rezultati raziskav kažejo, da se zaposleni predvsem primerjajo s sodelanci znotraj iste službe. V primeru, da je razlika med plačilom v isti službi velika, to močno vpliva na (ne)zadovoljstvo zaposlenih. Najpomembnejši vpliv pa ima postopkovna pravičnost pri plačilni politiki, to je da so postopki in politike dodeljevanja plačila pravični (Spector 1997, 42).

Navečjo korelacijo Spector z zadovoljstvom pri delu Spector opaža v relaciji z naravo dela in najmanjšo pri sodelavcih in plačilu. Še ena opaznejša visoka korelacija je opažena tudi med kontrolo, ki jo imajo zaposleni nad lastnim delom, in osebnim zadovoljstvom pri delu. Občutek kontrole je pomembna spremenljivka pri premagovanju stresa na delovnem mestu. Kot nasprotje kontrole nad delom kot zunaj določen faktor je tekoči trak oziroma avtomatizacija, kjer raziskave kažejo, da avtomatizacija delovnih procesov (stroj drži ritem dela) zmanjšuje zadovoljstvo pri delu (Spector 1997, 44).

Pri nadaljnji analizi izraženega nezadovoljstva oz. zadovoljstva menim, da je pri razumevanju slednjega potrebno upoštevati dejavnike pričujoče ekonomske krize, kot tudi specifične javnega sektorja, ki se odražajo v postavljenem sistemu javnih uslužbencev ter so posledično zvezane s plačnim sistemom in sistemom nagrajevanja ter ocenjevanja zaposlenih, klasifikacijo javnih uslužbencev, kadrovskim načrtom, sistemom upravljanja zaposlenih, itd...

HIPOTEZA 3: V MOL je razvidna povezanost med ocenjenimi organizacijskimi kulturami ter zadovoljstvom pri delu

Rezultati analize so pokazali statistično značilne zmerne povezanosti med izraženo kulturo klana in splošnim zadovoljstvom (Pearsonov korelacijski koeficient je 0,42), med kulturo klana in zadovoljstvom z napredovanjem (0,42), med kulturo klana in zadovoljstvom z ugodnostmi (0,45). Statistično značilne šibke povezanosti so med kulturo klana in

zadovoljstvom z nadzorom (0,37), zadovoljstvom s komunikacijo (0,36), zadovoljstvom s plačo (0,29), zadovoljstvom z nagradami (0,27) ter zadovoljstvom s sodelavci (0,23).

Izkazala se je tudi statistično značilna šibka povezanost med ad hoc kulturo in zadovoljstvom z naravo dela (0,29) povezanost s splošnim zadovoljstvom (0,26), zadovoljstvom s komunikacijo (0,24) ter zadovoljstvom z ugodnostmi (0,22) in nagradami (0,22).

Kultura hierarhije, ki je (skupaj s kulturo trga) označena kot dominantna sedanja kultura je statistično značilno šibko negativno povezana z zadovoljstvom z napredovanjem (-0,33), zadovoljstvom s plačo (-0,31), z zadovoljstvom z ugodnostmi (-0,28), zadovoljstvom z nagradami (-0,23) in splošnim zadovoljstvom (-0,26). Kultura trga pa je negativno statistično značilno šibko povezana z zadovoljstvom z nadzorom (-0,29), s splošnim zadovoljstvom (-0,27), z zadovoljstvom s komunikacijo (-0,27), z zadovoljstvom z ugodnostmi (-0,25) ter zadovoljstvom s sodelavci (-0,26).

V povezavi z organizacijsko kulturo je tako lahko zadovoljstvo pri delu odsev organizacije kako deluje (Spector 1997, 2). Nezadovoljstvo oz. zadovoljstvo zaposlenih pri delu je pa tesno prepleteno s prevladujočo kulturo vrednost v organizaciji v soodvisnosti z organizacijskim in normativnim okoljem (Peterson in Mannix 2003, 101). Zatorej je posledično zaznana kot evalvacija pogojev oz. rezultatov, ki iz tega izhajajo. (Schneider in Snyder 1975, 319). Tako je bila pozitivna korelacija med organizacijsko kulturo in zadovoljstvom pri delu zaznana tudi v empiričnih raziskavah, ki so jo opravili npr. Schneider in Snyder, 1975 ter Sempene in drugi, 2002.

Rezultati analize so pokazali, da so razlike med tipi v splošnem zadovoljstvu pri delu statistično pomembne, zato hipotezo o povezanosti med ocenjenimi tipi organizacijskih kultur in zadovoljstvom pri delu sprejmemo.

V zadnjem delu empiričnega dela sem v okviru postavljenega **raziskovalnega vprašanja, nanašajočega se na razlike v zadovoljstvu pri delu glede na demografske spremenljivke proučevala povezanost zadovoljstva pri delu ter demografskih dejavnikov.** Prav tako sem

skušala **odgovoriti na vprašanje, ki zadeva povezanost zadovoljstva pri delu glede na tip delovnega mesta.**

V zaključku analizi sem torej ugotavljala, ali obstaja pozitivna povezanost med splošnim zadovoljstvom pri delu in demografskimi spremenljivkami: spolom, izobrazbo in starostjo. Rezultati so pokazali le na statistično značilno nizko povezanost med zadovoljstvom pri delu in izobrazbo (Spearmanov koeficient korelacije meri 0,22). Iz slednjega lahko zaključimo, da višja ko je izobrazba, večje je splošno zadovoljstvo pri delu. Slednji zaključki so nasproti tistim od Gordona in Arveya, pri čemer moramo upoštevati ugotovitev, da korelacija med obema spremenljivkama, izhajajoč iz rekapitulacije analiz številnih proučevalcev, lahko zavzema različne vrednosti povezanosti, in sicer je: pozitivna oz. negativna oz. je odnos nesignifikanten (Gordon in Arvey, 1975, 891).

Pri proučevanju povezanosti zadovoljstva pri delu z ostalimi demografskimi spremenljivkami (spol, starost) analiza ni pokazala statistično signifikantnega odnosa.

Delovna mesta (uradniško, strokovno-tehnično, vodstveno) se med seboj statistično pomembno razlikujejo v splošnem zadovoljstvu pri delu, v 11%. Najbolj splošno zadovoljni so zaposleni na vodilnih delovnih mestih, najmanj zadovoljni na strokovno tehničnih delovnih mestih. Izobrazba glede na delovno mesto kaže, da je največji delež visoko izobraženih na vodstvenem delovnem mestu, medtem ko so na strokovno tehničnem delovnem mestu zaposleni z najnižjo izobrazbo; zato lahko zaključimo, da je zgoraj izkazana korelacija med izobrazbo in splošnim zadovoljstvom pri delu verjetno funkcija povezanosti med delovnim mestom in zadovoljstvom pri delu.

8 . ZAKLJUČEK

Izhajajoč iz podmene, da so organizacije žive entitete s podobno motivacijo, kot jo imajo posamezniki, lahko rečemo, da ima vsaka svojo osebnost, ki jo imenujemo organizacijska kultura.

Organizacijska kultura je zelo kompleksen pojem, ki so ga in ga še obravnavajo številni domači in tuji avtorji ter raziskovalci. Podane so bile mnoge definicije (kajti enoznačne opredelitve organizacijske kulture enostavno ni mogoče formulirati), opredeljene so bile sestavine, značilnosti, funkcije, tipologije ... organizacijske kulture. Prav tako so raziskovalci

namenili pozornost proučevanju vplivov nacionalne ter globalne kulture na organizacijsko kulturo. Poleg tega so mnogi opredeljevali organizacijsko kulturo in sorodne pojme, kot je na primer organizacijska klima. V središče svojih raziskovanj in proučevanj pa so postavljali pomembnost človeškega faktorja – zaposlenega.

Upoštevanje organizacijske kulture je prav gotovo bistvenega pomena za razumevanje organizacije. Za organizacijsko kulturo lahko rečemo, da je to v bistvu način razmišljanja in delovanja v organizaciji, je lastnost skupine oziroma posameznih članov.

Organizacijske kulture se velikokrat ali pa celo običajno ne zavedamo, kajti deluje na globljih ravneh. In tako kot nacionalna, je tudi organizacijska kultura sestavljena iz plasti, pri čemer je na vrhnje (predmete, arhitekturo ...) mogoče preprosto vplivati, medtem ko na globlje plasti (vrednote, norme, temeljne predpostavke) pa veliko težje.

Razumevanje organizacijske kulture ima pomembne posledice v praktičnem življenju zaposlenih. Tako na primer vodenje, ki upošteva pomen kulture v organizaciji, je zagotovo uspešnejše. Vodje si morajo nenehno prizadevati k ustvarjanju take organizacijske kulture, kjer si bodo zaposleni prizadevali za doseganje skupnih ciljev. Posledično je zadovoljstvo zaposlenih večje, zato so pri delu lahko uspešnejši in učinkovitejši. Večja kot je torej uspešnost, večja je stopnja zadovoljstva. Zadovoljstvo pri delu je namreč odnos, ki ga imajo zaposleni do svojega dela, izhaja pa iz njihovih percepcij o delu. Teorij in modelov proučevanja zadovoljstva pri delu je veliko, saj je avtorjev, ki se s tem ukvarjajo, veliko.

10. LITERATURA

1. Ambrož, Milan, Traudy Mihalič in Marija Ovsenik. 2000. Varnostna kultura in sistem varovanja v organizaciji. *Teorija in praksa* 2(3): 211-228
2. Belias, Dimitros, Athanasios Koustelios in George Vairaktarakis, ur. 2015. Organizational culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Social and Behavioral Sciences* 175: 314–323.

3. Bellot, Jennifer. 2011. Defining and Assessing organizational culture. Nursing forum. *An independant voice for nursing*. 46(1), January-March 2011: 29–37
4. Berlogar, Janko. 1999. *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarstni vestnik.
5. Blau, Peter M. in W. Richard Scott. 1962. *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Chandler publishing company, San Francisco: California.
6. Brezovšek, Marjan in Damir Črnčec. 2007. *Demokratska uprava in tajnost podatkov*. Ljubljana:FDV
7. Brezovšek, Marjan in Miro Haček. 2004. *Upravna kultura*. Ljubljana: FDV
8. Brezovšek, Marjan in Simona Kukovič. 2014. *Javno vodenje: sodobni izzivi*. Ljubljana: FDV
9. Brezovšek, Marjan, Miro Haček in Simona Kukovič. 2014. *Javna uprava*. Ljubljana: FDV
10. Brief, Arthur P. in Howard M. Weiss. 2002. Organizational Behavior: *Affect in the Workplace*. *Annu. Rev. Psychol.* (53): 279–307.
11. Cameron, Kim in Jon McNaughtan. 2014. Positive Organizational Change. *The journal of Applied Behavioral Science* 50(4): 445–462.
12. Cameron, Kim S. in Robert E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Josey-Bass.
13. Christen, Marcus, Ganesh Iyer in David Soberman. 2006. Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing* 70: 137–150.
14. Christensen, Tom, Per laegreid in Paul G. Roness, ur.. 2007. *Organization Theory and the Public Sector*. Instrument, culture and myth. New York: Routledge.
15. Clark, Andrew E. 1997. Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics* 4: 341–372.
16. Clark, Andrew, Andrew Oswald in Peter Warr. 1996. Is Job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69: 57–81.

17. Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
18. DeCenzo, David A. in Stephen P. Robbins. 2010. *Fundamentals of Human Resource Management*. Tenth Edition. Wiley. John Wiley & Sons, Inc.
19. Devos, Geert, Marc Buelens in Dave Bouckenoghe. 2007. Contribution of Context, and Process to Understanding Openness to Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies. *The Journal of Social Psychology* 147 (6): 607–629
20. Dimovski, Vlado, Sanda Pengler in Jana Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
21. Fernandez, Sergio in Hal G. Rainey. 2006. *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. *Public Administration Review* 66 (2): 168–176.
22. Fink Hafner, Danica in Simona Kustec Lipicer. 2005. Spremljanje in vrednotenje kulturnih politik: mednarodno primerjalna analiza. *Teorija in praksa* 42 (1): 212–238.
23. Fletcher, Clive in Richard Eilliams. 1996. Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *British Journal of Management* 7: 169–179.
24. Franceško, Mirjana in Biljana Mirković. 2009. *Organizaciono ponašanje*. Novi sad: Fakultet za pravne i poslovne studije.
25. Friedlander, Frank in L. Dave Brown. 1974. Organizational Development. *Annual Review of Psychology*. 25: 313–341.
26. Garvey, Kate in Allyson B. Coleman. 2015. Transformation Change Takes Time and Effort. *Public Manager*. 44 (1): 27–30.
27. George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 2012. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey: Pearson Education. Prentice Hall.
28. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie McKee. 2002. *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba.
29. Gordon, Michael E. in Richard D. Arvey. 1975. The Relationship between Education and Satisfaction with Job Content. *The Academy of Management Journal* 18 (4): 888–892.

30. Grant, David in Robert J. Marshak. 2011. Toward a Discourse-Centered Understanding of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47(2) 204–235.
31. Greenhaus, Jeffrey H., Saroj Parasuraman in Wayne M. Wormley. 1990. Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *The Academy of Management Journal* 33 (1): 64–86.
32. Greenwood, Royston, C.R. Hinings in Dave Whetten. 2014. Rethinking Institutions and Organizations. *Journal of Management Studies* 51 (7): 1207–1220.
33. Hackman, J. Richard in Greg R. Oldham. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance* 16: 250–279
34. Hackman, Richard J. in Greg R. Oldham. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* 60 (2): 159–170.
35. Haček, Miro in Irena Bačlija. 2012. *Upravljanje človeških virov v upravi*. Ljubljana: FDV
36. Handy, Charles B., *Understanding organizations*. 1976. Harmondsworth: Penguin Books
37. Heckmann, Nadine, Thomas Steger in Michael Dowling. 2016. Organizational Capacity for Change, change experience, and change project performance. *Journal of Business Research* 69: 777–784.
38. Hofstede, Geert. 2000. *Cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. London: Sage publications
39. Hofstede, Gert Jan, Paul B. Pedersen in Geert Hofstede. 2006. *Komuniciranje - Raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano
40. Hulin, Charles L. in Timothy A Judge. 2003. *Job Attitudes. V Industrial and Organizational Psychology*, ur. Walter C. Borman, Daniel R. Ilgen, Richard J. Klimoski. Handbook of Psychology 12, 255–307. New Jersey: John Wiley & Sons.
41. Iljins, Juris, Viktorija Skvarciany in Elina Gaile-Sarkane. 2015. Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the Process of Change. *Social and Behavioral Sciences* 213 (2015): 944–950.

42. Ironson, G. H., M. T. Brannick in P. C. Smith, ur. 1989. Construction of a Job in Generale Scale: A Comparison of Global, Composite, and Specific Measures. *Journal of Applied Psychology* 74 (2): 193–200.
43. Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: VUŠ
44. ---. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: FU
45. ---. 2005. *Teorija organizacije*. Ljubljana: FU
46. ---. 2008. *Temelji organizacije*. Ljubljana. FU.
47. ---. 2014. *Teorija organizacije*. Ljubljana. FU.
48. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro - Andy
49. Jakič, Manica. 2010. *Organizacijska kultura in socialne reprezentacije v slovenski vojski*. Ljubljana: FDV.
50. James L. Gibson, John M. Ivancevich in James H. Donnelly, Jr., ur. 2009. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition. New York . McGraw-Hill, Irwin.
51. Judge, Thimoty A., Chad A. Higgins in Carl J Thoresen, ur. 1999. The big five perosnality traits, general mental ability, and career success actoss the life span. *PersoNnel Psychology*: 52 (3): 621-652.
52. Judge, Timothy A. in Ryan Klinger. 2008. Job satisfaction: Subjective Well-Being at Work. V *The science of Subjective Well-Being*, ur. Michael Eid, Randy. Y. Larsen, 393-413. New York: A division of Guilford Publications, Inc.
53. Judge, Timothy A., Sharon Parker in Amy E. Colbert, ur. 2001. Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. V *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, ur. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil in Chockalingam Viswesvaran. *Organizational Psychology* 2 : 25-52. London: Sage Publications.

54. Kaiser, Lutz. 2005. *Gender-Job Satisfaction Differences across Europe: An Indicator for Labor Market Modernization*. IZZA Bonn, DIW Berlin and EPAG. Dostopno prek: <http://ftp.iza.org/dp1876.pdf> (10.december 2015).
55. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
56. ---. 2011. *Organizacijska kultura*. Ljubljana:DZS.
57. Kezar, Adrianna J. 2001. Theories and Models of Organizational Change. *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century* 28 (4): 25–56.
58. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
59. Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management
60. Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. Vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
61. Laegaard, Jorgen in Mille Bindslev. 2006. *Organizational Theory*. Ventus Publishing Aps. Dostopno prek: <http://bookboon.com/en/organizational-theory-ebook> (17. december 2015)
62. Lawler III, Edward E. 1994. *Motivation in work organization*. San Francisco. Jossey-Bass.
63. Lawler III, Edward E. in Lyman W. Porter. 1967. The effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*. 7 (1): 20–28.
64. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
65. ---. 1998. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. ---. 2002. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. ---. 2005 *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
68. Lloyd H. Stebbins, Eric B. Dent. 2011. Job Satisfaction and Organizational culture. *The Journal of Applied management and Entrepreneurship* 16 (1): 28–52.

69. Locke Edwin A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. V Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ur. M.D. Dunnette, 1297 – 1349. Chicago: Rand McNally.
70. Locke, Edwin A. 1969. What is job satisfaction? *Organisational Behaviour and Human Performance* 4: 309-336.
71. Locke, Edwin A. in Gary P. Latham. 1990. Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological science* 1 (4): 240–246.
72. Locke, Edwin A. in Gary P. Lathan. 1990. *A theory of goal settings and task performance*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
73. Locke, Edwin A in Gary P. Lathan. 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*. 15 (5): 265-268.
74. ME, Sempene in drugi. 2002. Job Satisfaction in relation to organizational culture. *Journal of Industrial Psychology* 28(2): 24–30.
75. Mc Auley, John, Joanne Duberley in Phil Johnson. 2007. *Organization Theory*. Challenges and Perspectives. Financial Times. Prentice Hall.
76. Mesner Andolšek, Dana. 1995a. *Organizacijska kultura*. Ljubljana:Gospodarski vestnik
77. --- 1995b. *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: FDV
78. Mestna občina Ljubljana. 2015. Organizacijska kultura. Ljubljana: interno gradivo.
79. ---. 2016. Kadrovska struktura. Ljubljana: inteno gradivo
80. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
81. --- .2007.*Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka:Mihalič in Partner d.n.o.
82. Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations*, A synthesis of the Research, Prentice – Hall international, Inc.
83. Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana. FDV

84. Mount, Michael, Remus Ilies in Erin Johnson. 2006. Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: the mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology* 59: 591–622.
85. Možina, Stane, Bogdan Kavčič in Mitja Tavčar, ur. 1994. *Management*. Radovljica:Didakta
86. Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič, ur. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja
87. Možina, Stane, Rudi Rozman in Miroslav Glas. 2002. *Management*. Radovljica: Didakta
88. Možina, Stane, Mitja Tavčar in Nada Zupan, ur. 2004 *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja
89. Noč, Davor. 2001. Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo. *Gospodarski vestnik*, 50(39): 66-68. Ljubljana: GV Revije d.o.o.
90. Noe, Raymond A., John Hollenbeck in Barry Gerhart, ur. 2011. *Fundamentals of Human Resource Management*. Fourth edition. New York: McGraw/Hill.
91. Northouse, Peter G. 2007. *Leadership theory and practice* - 4th edition. California: Sage Publications, Inc.
92. Odlok o organizaciji in delovnem področju MOL. Ur.l. RS 51/2007 (8. junij 2016).
93. O'Reilly III, Charles A. in David F. Caldwell. 1979. Infomational Influence as a Determinant of Perceived Task Characteristics and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 64 (2): 157–165.
94. Organ, Denis W. in Janet P. Near. 1985. Cognition vs affect in measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology* 20: 241–253.
95. Oshagbemi, Titus. 2000. "Gender differences in the job satisfaction of university teachers". *Women in Management Review* 15 (7): 331–343.
96. Osolnik, Vladimir. 2007. Nekaj besed o jeziku, književnosti in nacionalni identiteti na Slovenskem. *Anthropos* 3-4 (207-208): 313-323. Ljubljana:FF

97. Peterson, Randall S. in Elizabeth A. Mannix. 2003. *Leading and Managing People in the Dynamic Organization*. New York: Psychology Press.
98. Pompe, Andrej. 2011. *Ustvarjalnost in inovativnost-nujnost sodobnega podjetništva*. Ljubljana: Gea College
99. Price, James L. 1997. Handbook of organizational measurement. *International Journal of Manpower* 18 (4,5,6): 305–558. MCB University Press.
100. Ranson, Stewart, Bob Hinings in Royston Greenwood. 1980. The structuring of Organizational Structures. *Administrative science Quarterly* 25: 1-17.
101. Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior* – 15th ed. Upper Saddle River (N.J): Pearson Prentice Hall.
102. ---. 2015. *Organizational Behaviour*. San Diego: State University of Notre Dame
103. Rozman, Rudi in Jure Kovač. 2012. *Management*. Ljubljana: GV Založba.
104. Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
105. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
106. Saiyadain, Mizra S. 2009. *Human Resources Management*. Fourth Edition. New Delhi: McGraw-Hill.
107. Schein, Edgar H., 1992. *Organizational Culture and Leadership* - second edition. San Francisco: Jossey - Bass.
108. Schermerhorn jr., John R, James J. Hunt in Richard N. Osborn. 2004. *Core concepts of Organizational Behavior*. New York: John Wiley & sons, Inc.
109. Schneider, Benjamin in Robert A. Snyder. 1975. Some Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology* 60 (3): 318–328.
110. Spector, Paul E. 1985. Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology* 13 (6): 693–713.

111. ---. 2012. *Industrial and organizational psychology*. Research & practice. 6th Edition. Wiley. John Wiley & Sons, Inc.
112. Stare, Janez in Janko Seljak. 2006. *Vodenje ljudi v upravi: povezanost osebnostnega potenciala za vodenje z uspešnostjo vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
113. Statut Mestne občine Ljubljana. Ur. l. RS 24/2016 (1. april 2016). Dostopno prek: [http://www.uradnilist.si/1/content?id=125946&part=u&highlight=statut+mestne+ob%25C4%258Dine+Ljubljana#!/Statut-Mestne-obcine-Ljubljana-\(uradno-precisceno-besedilo\)](http://www.uradnilist.si/1/content?id=125946&part=u&highlight=statut+mestne+ob%25C4%258Dine+Ljubljana#!/Statut-Mestne-obcine-Ljubljana-(uradno-precisceno-besedilo)) (12. maj 2016)
114. Svetlik, Ivan in Branko Ilič. 2004. *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: zbirka Alfa/Sophia
115. Svetlik, Ivan, Nada Zupan in Stanojević Miroslav, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
116. Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
117. Ustava Republike Slovenije. Ur. l. RS 33/1991 (28. december 1991). Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199133&stevilka=1409> (12.maj 2016).
118. Van de Ven, Andrew H. in Marshall Scott Poole. 1995. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review* 20 (3): 510–540.
119. Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
120. ---. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV.
121. ---. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija
122. Weber, Max. 1964. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The free press.
123. Weick, Karl E in Robert E. Quinn. 1999. Organizational change and development. *Annual Rev. Psychol* 50 : 361–386

124. Weiss, Howard M. in Russell Cropanzano. 1996. Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior* 18: 1–74
125. Yukl, Gary. 2001. *Leadership in organizations* - 5th edition. New Jersey: Prentice Hall.
126. Zagoršek Hugo in Mateja Štemberger. 2005. *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*. V Globalno gospodarstvo in kulturna različnost, ur. Janez Prašnikar in Andreja Cirman, Ljubljana: Časnik finance 57-84
127. Zakon o lokalni samoupravi. Ur. l. RS 94/2007 (16. oktober 2007). Dostopno prek: [http://www.uradnilist.si/1/content?id=82670&part=u&highlight=Zakon+o+lokalni+samoupravi#/Zakon-o-lokalni-samoupravi-\(uradno-precisceno-besedilo\)-\(ZLS-UPB2\)](http://www.uradnilist.si/1/content?id=82670&part=u&highlight=Zakon+o+lokalni+samoupravi#/Zakon-o-lokalni-samoupravi-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZLS-UPB2)) (12. maj 2016)
128. Žurga, Gordana .2001. *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: FDV

PRILOGA : ANKETNI VPRAŠALNIK

- I. DEL : Demografski podatki – ustrezno izberite

1. SPOL
 - Moški
 - Ženski
2. STAROST
 - do 30
 - nad 30 do 40
 - nad 40 do 50
 - nad 50
3. IZOBRAZBA
 - Srednješolska
 - Višja, visokošolska (1. bolonjska)
 - Univerzitetna (2. bolonjska)
 - Specializacija, magisterij, doktorat – 3. bolonjska
4. DELOVNA DOBA
 - do 5
 - nad 5 do 10
 - nad 10 do 15
 - nad 15 do 20
 - nad 20
5. TIP DELOVNEGA MESTA
 - Uradniško
 - Strokovno tehnično
 - Vodja (oddelka, službe, odseka...)

II. DEL: POLEG VSAKE TRDITVE IZBERITE ODGOVOR, KI NAJBOLJ ODRAŽA VAŠE MNENJE

	VPRAŠALNIK ZADOVOLJSTVA PRI DELU Paul E. Spector Department of Psychology University of South Florida Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.	
	POLEG VSAKE TRDITVE IZBERITE ODGOVOR, KI NAJBOLJ ODRAŽA VAŠE MNENJE	Sploh se ne strinjam Ne strinjam se Bolj s ne strinjam, kot se strinjam Se bolj strinjam, kot se ne strinjam Strinjam se Popolnoma se strinjam
1	Smatram, da sem ustrezno plačan za delo, ki ga opravljam.	1 2 3 4 5 6
2	Na mojem delovnem mestu obstaja majhna možnost za napredovanje.	1 2 3 4 5 6
3	Moj nadrejeni je dovolj kompetenten za delo, ki ga opravlja.	1 2 3 4 5 6
4	Nisem zadovoljen z ugodnostmi, ki mi jih nudi moj delodajalec.	1 2 3 4 5 6
5	Ko delo opravim dobro, za to dobim ustrezno priznanje.	1 2 3 4 5 6
6	Menim, da mnoga pravila in procedure v moji organizaciji otežujejo dobro opravljanje dela.	1 2 3 4 5 6
7	Ljudje, s katerim delam, mi ustrezajo/odgovarjajo.	1 2 3 4 5 6
8	Včasih menim, da je delo, ki ga opravljam nesmiselno.	1 2 3 4 5 6
9	Smatram, da je komunikacija v moji organizaciji dobra.	1 2 3 4 5 6
10	Povišice v moji organizaciji so prenizke in preredke.	1 2 3 4 5 6
11	Zaposleni v moji organizaciji, ki delo opravljajo dobro, imajo enake možnosti za napredovanje.	1 2 3 4 5 6
12	Smatram, da je moj nadrejeni nepošten do mene.	1 2 3 4 5 6
13	Ugodnosti za zaposlene v moji organizaciji se enako dobre kot v večini drugih organizacijah.	1 2 3 4 5 6
14	Nimam občutka, da je delo, ki ga opravljam v organizaciji, dovolj cenjeno.	1 2 3 4 5 6
15	Redko pridem v situacijo, da me zbirokratiziranost ovira pri naporih, da dobro opravim svoje delo.	1 2 3 4 5 6
16	Smatram, da je moje delo napornejše zaradi nesposobnosti sodelavcev.	1 2 3 4 5 6
17	Rad opravljam aktivnosti, ki so sestavni del mojega dela.	1 2 3 4 5 6
18	Cilji moje organizacije mi niso dovolj jasni.	1 2 3 4 5 6

	POLEG VSAKE TRDITVE IZBERITE ODGOVOR, KI NAJBOLJ ODRAŽA VAŠE MNENJE Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.	
19	Ko razmišljam o svoji plači, menim, da me organizacija ne ceni dovolj.	1 2 3 4 5 6
20	Zaposleni v moji organizaciji napredujejo enako hitro kot zaposelni v drugih organizacijah.	1 2 3 4 5 6
21	Moj nadrejeni kaže malo interesa za občutke svojih zaposlenih	1 2 3 4 5 6
22	Mislim, da je paket beneficij, ki jih imamo v organizaciji, pravičen.	1 2 3 4 5 6
23	Smatram, da so zaposleni v moji organizaciji slabo nagrajeni.	1 2 3 4 5 6
24	Pri svojem delu imam preveč obveznosti.	1 2 3 4 5 6
25	Uživam pri delu s svojimi sodelavci.	1 2 3 4 5 6
26	Pogosto imam občutek, da ne vem, kaj se dogaja v moji organizaciji.	1 2 3 4 5 6
27	Občutim ponos pri opravljanju svojega delu.	1 2 3 4 5 6
28	Zadovoljen sem z možnostmi, ki se mi nudijo, za povečanje plače.	1 2 3 4 5 6
29	Mislim, da obstajajo benificije, ki jih zaposleni v moji organizaciji nimajo, pa bi jih morali imeti.	1 2 3 4 5 6
30	Zadovoljen sem s svojim nadrejenim.	1 2 3 4 5 6
31	Pri svojem delu imam preveč papirologije.	1 2 3 4 5 6
32	Smatram, da moj napor ni nagrajen tako, kot bi moral biti.	1 2 3 4 5 6
33	Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje, ki se mi nudijo.	1 2 3 4 5 6
34	Pri delu je preveč nesoglasij in preprirov.	1 2 3 4 5 6
35	Smatram, da je moje delo prijetno.	1 2 3 4 5 6
36	Menim, da delovne naloge niso popolnoma definirane/razložene	1 2 3 4 5 6

Copyright Paul E. Spector 1994

III. del -Navodilo:

Vprašalnik je sestavljen iz 6 sklopov (tabel). Vsak sklop ima 4 alternative (A, B, C in D).

Pri vsakem sklopu razdelite 100 točk med alternative v stolpcu Trenutno ter 100 točk med alternative v stolpcu Želeno, glede na to, kako posamezna alternativa ustreza vaši organizaciji.

Prvi stolpec -Trenutno – pomeni ocenjevanje trenutnega stanja v vaši organizaciji

Drugi stolpec – Želeno - pomeni, kako želite, da bi bilo v prihodnje

Primer: v kolikor menite, da je alternativa A zelo podobna dejanskemu stanju v organizaciji, da sta B in C nekoliko podobni ter da alternativa D malo podobna vaši organizaciji, lahko na primer alternativni A namenite 55 točk, alternativni B in C po 20 točk ter D 5 točk.

V vsakem stolpcu mora biti seštevek točk 100.

	1. Osnovne značilnosti	TREUTNO	ŽELENO
A	Mestna občina Ljubljana je zelo osebna organizacija. Je kot razširjena družina. Ljudje so pripravljeni pomagati drug drugemu.		
B	Mestna občina Ljubljana je zelo dinamična in podjetniško naravnana organizacija. Ljudje so se pripravljeni izpostaviti in sprejeti tveganje.		
C	Mestna občina Ljubljana je močno usmerjena v rezultate. Glavna skrb je, da je delo opravljeno. Ljudje so zelo tekmovalni in željni dosežkov.		
D	Mestna občina Ljubljana je zelo nadzorovana in strukturirana organizacija. Vodenje ljudi je opredeljeno preko formalnih pravil.		
SKUPAJ		100	100

	2. Vodenje v Mestni občini Ljubljana	TREUTNO	ŽELENO
A	Vodenje v Mestni občini Ljubljana temelji na mentorstvu, podpori ter skrbi za druge.		
B	Za vodenje v Mestni občini Ljubljana je značilen podjetniški pristop, inovativnost in pripravljenost tvegati.		
C	Za vodenje v Mestni občini Ljubljana je značilno, da nikoli ni brez pomena, vodenje je agresivno in orientirano k doseganju rezultatov.		
D	Za vodenje v Mestni občini Ljubljana je značilno usklajevanje, organiziranje in zagotavljanje učinkovitosti brez nepotrebnega prisiljevanja.		
SKUPAJ		100	100

	3. Management zaposlenih	TREUTNO	ŽELENO
--	--------------------------	---------	--------

A	Za Mestno občino Ljubljana je značilen stil managementa, ki ga opredeljuje timsko delo, doseganje konsenza in participacija zaposlenih.		
B	Za Mestno občino Ljubljana je značilen stil managementa, ki ga opredeljuje prevzemanje tveganja s strani posamenika, inovativnost, svoboda in unikatnost.		
C	Za Mestno občino Ljubljana je značilen stil managementa, ki ga opredeljuje močna medsebojna tekmovalnost, visoke zahteve ter težnja k dosežkom.		
D	Za Mestno občino Ljubljana je značilen stil managementa, ki ga opredeljujejo težnje za zagotavljanje varnosti zaposlitve, udobnost, predvidljivost, stabilnost odnosov.		
SKUPAJ		100	100

	4. Organizacijsko »lepilo«	TRENTNO	ŽELENO
A	Lepilo, ki drži Mestno občino Ljubljana skupaj, sta lojalnost in medsebojno zaupanje. Lojalnost in pripadnost Mestni občini Ljubljana sta visoki.		
B	Lepilo, ki drži Mestno občino Ljubljana skupaj, je naklonjenost inovacijam in razvoju. Mestna občina Ljubljana se trudi, da bi bila vedno prva oz. korak pred drugimi.		
C	Lepilo, ki drži Mestno občino Ljubljana skupaj, je poudarek na dosežkih in realiziranih ciljih.		
D	Lepilo, ki drži Mestno občino Ljubljana skupaj, so formalna pravila in predpisani načini delovanja. Pomembno je zagotavljati brezhibno delujočo organizacijo.		
SKUPAJ		100	100

	5. Strateški poudarek	TRENTNO	ŽELENO
A	Mestna občina Ljubljana poudarja razvoj zaposlenih. V njej prevladujejo visoka stopnja zaupanja, odprtosti in sodelovanja.		
B	Mestna občina Ljubljana poudarja pridobivanje novih virov ter iskanje novih izzivov. Preizkušanje novih stvari in iskanje novih priložnosti sta pomembni vrednoti.		
C	Mestna občina Ljubljana poudarja tekmovanje in dosežke. Najpomembnejše je doseganje visoko zastavljenih ciljev in prevladovanje na trgu.		
D	Mestna občina Ljubljana poudarja trajnost in stabilnost. Pomembni so učinkovitost, kontrola in tekoče izvajanje dejavnosti		
SKUPAJ		100	100

	6. Dejavniki uspeha	TRENUTNO	ŽELENO
A	Mestna občina Ljubljana opredeljuje uspeh na osnovi razvoja človeških virov (zaposlenih), timskega dela, predanosti zaposlenih ter skrbi za zaposlene.		
B	Mestna občina Ljubljana definira uspeh na osnovi posedovanja najnovejših in unikatnih produktov ali storitev. Zanja je značilno, da si izmišlja nove stvari in je vodilna pri razvoju produktov oz. storitev na svojem področju.		
C	Mestna občina Ljubljana definira uspeh na osnovi zmage na trgu in prehitevanja konkurence. Njeno bistvo je prevladujoč vpliv na trgu.		
D	Mestna občina Ljubljana definira svoj uspeh na osnovi učinkovitosti. Ključno je točno oziroma v roku opravljeno delo, tekoč urnik ter nizki stroški delovanja.		
SKUPAJ		100	100

Cammeon Quinn, Diagnosing and Changing Organizational culture, 2006