

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**DIPLOMSKO DELO  
UNIVERZITETNEGA PROGRAMA**

**ORGANIZACIJSKA KULTURA**

**Jana Benčina**

**Ljubljana, september 2010**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO  
UNIVERZITETNEGA PROGRAMA

**ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Kandidatka: Jana Benčina

Vpisna številka: 04035475

Mentor: dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, september 2010

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Diplomskega dela

Podpisana BENČINA JANA, študentka z vpisno številko 04035475, sem avtorica diplomskega dela z naslovom ORGANIZACIJSKA KULTURA pod mentorstvom dr. Štefana Ivanka.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

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

Diplomsko delo je lektorirala: MARIJA BAJC, prof. slovenščine in diplomirana bibliotekarka.

Ljubljana, 17.8.2010

Podpis avtorice: Benčina Jana

## **POVZETEK**

V diplomskem delu je predstavljen pojem organizacijske kulture. Le-ta je vedno pomembnejši dejavnik uspešne organizacije, saj izraža pripadnost zaposlenih v organizaciji. Pri konkurenčni prednosti nista več pomembni samo kvaliteta in cena, pač pa so vedno pomembnejši tudi zaposleni, njihovo vedenje, znanje in stil vodenja. Ustrezna organizacijska kultura prinese organizaciji veliko koristi. Zaposleni so zadovoljni ter se na delovnem mestu dobro počutijo, to pa ugodno vpliva tudi na njihovo delo in rezultate. Glede na to, da v sodobnih organizacijah pogosto med zaposlenimi primanjkuje motivacije, bi bilo potrebno še nekoliko bolj poudariti pomen organizacijske kulture ter vodstvo nagovarjati k rednemu merjenju le-te, saj lahko le organizacije z zadovoljnimi zaposlenimi zrejo v svetlo prihodnost.

**Ključne besede:** organizacijska kultura, organizacijska klima, vrednote, zadovoljstvo zaposlenih, merjenje, vodstvo, spremembe.

## **SUMMARY**

This diploma thesis presents the concept of organizational culture. The latter is an increasingly important factor in successful organizations since it expresses the employees' feeling of belonging to the organization. Quality and price are not enough to build competitive advantage, and employees, their behavior, knowledge and management style are becoming increasingly important. Appropriate organizational culture benefits an organization greatly. The employees are satisfied and feel comfortable at their workplace, which has a positive impact on their work and results. Given that employees in modern organizations often lack motivation, increased emphasis on the meaning of organizational culture and convincing the leadership to continually measure organizational culture are very important; a bright future awaits only organizations with satisfied employees.

**Keywords:** organizational culture, organizational climate, values, employee satisfaction, measurement, leadership, change.

# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU.....	I
POVZETEK .....	II
SUMMARY .....	III
KAZALO .....	IV
<b>1 UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2 ORGANIZACIJSKA KULTURA .....</b>	<b>3</b>
2.1 Vsebina organizacijske kulture .....	6
2.1.1 Vrednote .....	7
2.1.2 Norme.....	8
2.1.3 Stališče .....	8
2.2 Organizacijska kultura in organizacijska klima .....	8
2.3 Funkcije in značilnosti organizacijske kulture.....	11
2.3.1 Funkcije organizacijske kulture .....	11
2.3.2 Značilnosti organizacijske kulture.....	12
2.4 Vrste organizacijskih kultur .....	13
2.5 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja .....	14
<b>3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....</b>	<b>17</b>
3.1 Tipologija organizacijske kulture po Handyju.....	17
3.1.1 Kultura moči.....	17
3.1.2 Kultura vlog.....	18
3.1.3 Kultura nalog.....	18
3.1.4 Kultura osebnosti.....	19
3.2 Tipologija organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu.....	19
3.2.1 Kultura hierarhije.....	19
3.2.2 Kultura trga.....	19
3.2.3 Kultura klana.....	20
3.2.4 Kultura adhokracije.....	20
3.3 Tipologija Terrencea E. Deala in Allana A. Kennedyja .....	20
3.3.1 Robustna, trda, »mačo« kultura.....	20
3.3.2 Kultura trdo delo/dobra zabava.....	21
3.3.3 Procesna kultura.....	21
3.3.4 Kultura tveganja .....	21
3.4 Tipologija Manfreda Ketsa De Vriesa in Dannyja Millerja .....	21
3.4.1 Paranoična organizacijska kultura .....	22
3.4.2 Depresivna organizacijska kultura .....	22
3.4.3 Karizmatična organizacijska kultura.....	22
3.4.4 Prisiljevalna organizacijska kultura .....	22
3.4.5 Spolitizirana organizacijska kultura.....	23
3.5 Tipologija Carterja McNamare .....	23
3.5.1 Akademska kultura .....	23
3.5.2 Kultura športnega kluba .....	23
3.5.3 Društvena kultura .....	23

3.5.4	Obrambna kultura .....	24
<b>4</b>	<b>OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....</b>	<b>25</b>
4.1	Nastajanje organizacijske kulture .....	25
4.1.1	Skupinska dinamika.....	25
4.1.2	Vodstvo.....	26
4.1.3	Procesi učenja .....	27
4.2	Merjenje organizacijske kulture .....	28
<b>5</b>	<b>VZDRŽEVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....</b>	<b>30</b>
5.1	Vzdrževanje organizacijske kulture .....	30
5.2	Spreminjanje organizacijske kulture.....	30
5.2.1	Upiranje spremembam .....	32
5.2.2	Nekateri modeli spreminjanja organizacijske kulture.....	34
5.2.3	Vpliv vodstva pri spreminjanju organizacijske kulture .....	38
<b>6</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZBRANI ORGANIZACIJI.....</b>	<b>40</b>
6.1	Predstavitev organizacije .....	40
6.1.1	Cilji organizacije.....	41
6.1.2	Organizacijska struktura organizacije.....	42
6.2	Raziskava organizacijske kulture v organizaciji .....	44
6.2.1	Namen in cilji raziskave .....	44
6.2.2	Metodologija raziskave .....	44
6.2.3	Postopek raziskave.....	45
6.3	Analiza rezultatov .....	45
6.3.1	Ugotovitev prevladujočega tipa organizacijske kulture v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica.....	45
6.3.2	Prikaz rezultatov šestih dimenzij analiziranja kulture v izbrani organizaciji .....	47
6.4	Predlogi za izboljšanje organizacijske kulture v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica .....	52
<b>7</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>54</b>
	LITERATURA IN VIRI .....	56
	PRILOGE.....	57

## KAZALO SLIK

Slika 1: Ravni organizacijske kulture po Scheinu .....	4
Slika 2: Ravni kulture po Hofstedeju .....	6
Slika 3: Povezanost kulture, strategije in uspešnosti .....	16
Slika 4: Model uvajanja sprememb Kurta Lewina .....	34
Slika 5: Lundbergov model .....	35
Slika 6: Allanov model izvajanja sprememb v organizacijski kulturi .....	37
Slika 7: Organigram Tehniškega šolskega centra Nova Gorica.....	43



## KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo .....	10
Tabela 2: Seštevek povprečij alternativ (A,B,C,D) za obdobje »sedaj« .....	60
Tabela 3: Seštevek povprečij alternativ (A,B,C,D) za obdobje "prihodnost" .....	60
Tabela 4: Povprečje vsake alternative po posameznih sklopih vprašalnika OCAI za obdobje "sedaj" .....	61
Tabela 5: Povprečje vsake alternative po posameznih sklopih vprašalnika OCAI za obdobje "prihodnost" .....	62

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik OCAI.....	57
Priloga 2: Prikaz seštevkov povprečij alternativ za obdobji »sedaj« in »prihodnost«.....	60
Priloga 3: Prikaz povprečij vsake alternative po posameznih sklopih vprašalnika OCAI za obdobji »sedaj« in »prihodnost«.....	61

# 1 UVOD

V diplomski nalogi sem poskušala natančneje in obširneje spoznati pojem organizacijske kulture ter teoretično znanje vključiti v raziskovalnem delu, kjer sem si kot cilj postavila ugotovitev tipa organizacijske kulture v izbrani organizaciji.

Pri uresničevanju tega cilja mi je bil v pomoč OCAI vprašalnik, ki je namenjen prav merjenju oziroma ugotavljanju prevladujočega tipa organizacijske kulture. Vprašalnik sta sestavila Cameron in Quinn, zato tudi vsebuje trditve, značilne za kulture njune tipologije, in sicer kulturo klana, kulturo adhoc, kulturo trga in kulturo hierarhije. Sestavljen je iz šestih sklopov, ki vsebujejo štiri trditve, vsaka od teh pa označuje eno od zgoraj navedenih kultur.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega ter raziskovalnega. Prvi del sestavljajo štiri poglavja, ki so razdeljena še na podpoglavja. Tako sem v prvem poglavju s pomočjo literature različnih avtorjev bolje spoznala pojem organizacijske kulture, njeno vsebino, funkcije in značilnosti. Opredelila sem glavne razlike med pojmom organizacijska kultura in organizacijska klima ter opisala vrste organizacijske kulture po De Cock-u ter vpliv kulture na uspešnost podjetja.

V drugem poglavju sem opisala nekaj tipologij organizacijske kulture, in sicer tipologijo po Handyju, Cameronu in Quinnu, Dealu in Kennedyju, tipologijo Manfrede Ketsa de Vriesi in Dannyja Millerja ter po Carterju McNamari.

V tretjem poglavju sem se dotaknila tudi nastajanja in merjenja organizacijske kulture, kjer sem izpostavila OCAI vprašalnik, ki je namenjen le-temu. V naslednjem poglavju me je zanimalo vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture, kjer sem opisala tudi možnost upiranja spremembam. Predstavila sem pet modelov spreminjanja organizacijske kulture ter nekatere ugotovitve iz le-teh. Opisala sem tudi, kakšen vpliv ima lahko vodstvo pri spreminjanju kulture.

V drugem, raziskovalnem, delu diplomske naloge pa sem poskušala ugotoviti tip organizacijske kulture v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica (v nadaljevanju TŠC Nova Gorica), kjer sem opravljala tudi obvezno študijsko prasko, saj mi je bilo tako lažje raziskovati, ker mi je poznano delo in tudi medsebojni odnosi med zaposlenimi. Predstavila sem cilje in organizacijsko strukturo organizacije, namen, metodologijo in postopek raziskave, nato pa začela z analiziranjem.

Med zaposlene na TŠC Nova Gorica sem razdelila 30 vprašalnikov in dobila vseh 30 pravilno izpolnjenih. Pravilno izpolnjen vprašalnik je namreč tisti, katerega vsota razdeljenih točk pri vsakem sklopu znaša natanko 100 za sedanje stanje in 100 za prihodnost oziroma za zeleno stanje.

Vprašalnike sem analizirala tako, da sem najprej na vsakem posameznem vprašalniku seštela vse točke, ki so pripadale trditvi A za sedanost in prihodnost ter nato še trditvam B, C in D. Seštevek sem delila s šest, ker ima vprašalnik šest sklopov, in tako dobila povprečje posamezne alternative. Seštela sem povprečja vseh vprašalnikov za posamezne alternative ter jih delila s 30, ker je to število pridobljenih izpolnjenih vprašalnikov. Tako sem dobila skupno povprečje za vsako alternativo, ki nam pokaže, kateri tip organizacijske kulture trenutno prevladuje v izbrani organizaciji.

S pomočjo grafov sem v nadaljevanju predstavila pridobljene podatke za vsako dimenzijo oziroma vsak sklop posebej.

Na podlagi analize in ugotovitev sem opredelila nekaj predlogov za izboljšanje organizacijske kulture v TŠC Nova Gorica ter tako zaključila tudi drugi del diplomske naloge.

## 2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Definicij organizacijske kulture je veliko. Allaire in Firsirotu (1984, 94) npr. navajata, da so jih že leta 1952 našli 164. Steven J. Ott (1989, 70-73) je analiziral 58 knjig in člankov, ki se ukvarjajo z definiranjem organizacijske kulture, ter našel 138 različnih definicij. V nadaljevanju so povzete nekatere definicije različne starosti (po Kavčiču, 2006, str.5):

- pravila igre za skupno življenje v organizaciji (Schein: 1968; Ritti & Funkhouser: 1977; Van Maanen: 1976)
- vzorci interakcij, vrednot in prepričanj, ki temeljijo na tradiciji, predhodnikih in preteklih praksah ter so najbolj vidni v oblikovanju managerskega tima. Domneve in prepričanja, po katerih ljudje živijo (Blake & Mouton; 1969)
- simboli, jezik, ideologije, rituali in miti (Pettigrew: 1979)
- govor, vzorci komuniciranja, jezik, neverbalne komunikacije (Everard: 1983; Meissner: 1976)
- vir norm, pravila, skupinska stališča, navade in vloge (Warton & Worthley: 1983)
- lepilo, ki drži organizacijo skupaj s pomočjo skupnih vzorcev pomena. Osredotoča se na vrednote, prepričanja in skupna pričakovanja članov (Siehl & Martin: 1984)
- itd.

Pojem organizacijske kulture torej različni raziskovalci opredeljujejo različno. Tako na primer prof. dr. Štefan Ivanko meni, da je organizacijska kultura združevalna sila v organizaciji, kolektivna volja članov organizacije. Nanaša se namreč na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj. Organizacijska kultura je tudi vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije, je njihova t.i. skupna filozofija, je to, v kar skupno verjamejo. To so tista skupna prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo za svoje (po Ivanku v: Ivanko in Stare, 2007, str. 91, 92).

V strokovni literaturi verjetno najpogosteje najdemo definicijo E.H.Scheina: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme« (E.H.Schein v: Ivanko in Stare, 2007, str. 92).

Schein podrobneje razlaga sestavine svoje definicije, in sicer (po Kavčiču, 2005, str. 6-8):

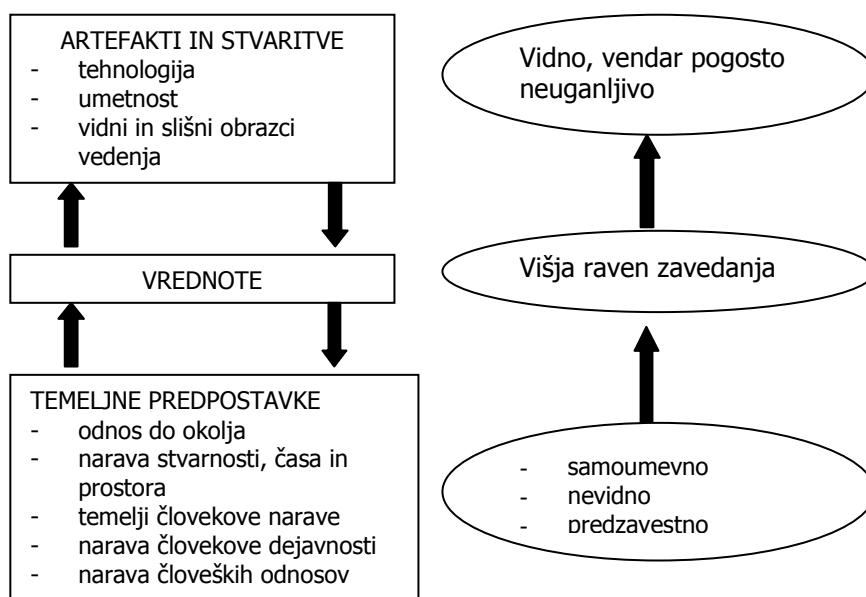
- Kulturo je potrebno analizirati na različnih ravneh. Od teh ravni so najenostavnejša raven proizvodi skupine. Analiza, zakaj se člani obnašajo na določen način, nas vodi do vrednot. Vrednote upravljajo obnašanje ljudi. Za pravo razumevanje kulture moramo iti do temeljnih predpostavk. Te so tipično nezavedne, vendar

določajo, kako člani skupine zaznavajo, mislijo in čutijo. So postopno naučene, vendar vzete kot pravilne, zato so močnejše od vrednot.

- Ker človek potrebuje red in doslednost, se temeljne predpostavke oblikujejo v vzorce, obrazce. V tem smislu organizacijska kultura omogoča oblikovanje rutin v vsakdanjem obnašanju, ki omogočajo, da posameznik bolje obvladuje neskončno kompliciranost vsakdanjega življenja. Članstvo v organizaciji pomeni za posameznika nezavedno razpolaganje s skladom skupnih vednosti, ki omogoča skupno doživljanje organizacijske realnosti. Takšne temeljne predpostavke so:
  - odnos organizacije do okolja, o naravi človekove aktivnosti, naravi realnosti in resnice, naravi časa, človeški naravi, naravi medčloveških odnosov, homogenosti ali nehomogenosti skupine.
- Kultura je vedno vezana na skupino ljudi, zato je to njena nosilka. Nosilec kulture je lahko skupina, ki je dovolj dolgo živela skupaj, da ima pomembne skupne probleme, ki je imela priložnost, da skupaj rešuje te probleme in opazuje rezultate teh rešitev, ki je sprejela nove člane.
- Kulturni elementi so po definiciji naučene rešitve problemov. Strukturno gledano, sta temeljna tipa učenja dva, in sicer prvi je pozitivno reševanje problemov, drugi pa je izogibanje strahu.
- Interna integracija se nanaša na upravljanje skupine kot skupine, ki je tudi pogoj njenega preživetja.
- Učenje novih članov skupine je prav tako pomembna sestavina organizacijske kulture. Novi člani seveda prinašajo nove ideje in povzročajo kulturne spremembe, posebej če pridejo na višje ravni v organizacijo.

V nadaljevanju je predstavljena Scheinova predstava o strukturi organizacijske kulture (Slika 1).

**Slika 1: Ravni organizacijske kulture po Scheinu**



Vir: Schein: 1992, 238 v Kavčič: 2005, str. 7

E.Schein (1987, 24) meni, da prihod posameznika v novo organizacijo predstavlja iste vrste napor kot tujcu, ki se znajde v neki novi kulturi. Tujcu je v novi kulturi neznan skoraj vse, in sicer jezik, navade, različni novi pogledi, nepredvidljivo obnašanje, vonjave – vse to mu onemogoča, da bi se v taki kulturi resnično sprostil. V takšni situaciji človek vklopi vse svoje »senzorje«. Vse to, s čimer se sreča tujec, ko vstopi v novo kulturo, imenujemo kulturni proizvod – to je njena vidna in občutna manifestacija (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 59).

Ko posameznik pride v novo organizacijo, doživi vrsto izkustva, le da ta »šok« ni tako močan. Posameznik opazi, da se ljudje v organizaciji vedejo in razmišljajo na podoben način ter da ostali v tem okolju razumejo tako vedenje kot normalno in pričakovano. Posameznik pa tega vedenja ne doživi kot naključno in nemotivirano, ampak kot namerno (intencionalno) in določeno z nekim obrazcem (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 59, 60).

Vsaka družbena skupina, torej tudi organizacija oziroma njeni člani, v vsakem trenutku svojega obstoja razpolaga z določenim kulturnim vzorcem. V vsakdanjem jeziku »kulturni vzorec« predstavlja vsa posebna vrednotenja, institucije in sisteme za usmerjanje in vodenje (kamor sodijo ljudske navade, šege, zakoni, običaji, etikete, miti, ideologije), ki so konstitutivni elementi te skupine. Nekdo, ki si želi biti sprejet v skupino, si zelo prizadeva spoznati vse te relevantne elemente vednosti, s katerimi člani skupine samoumevno razpolagajo. Šele, ko jih bo temeljito spoznal in preveril ter dokazal, da z njimi razpolaga na način, kot to počno vsi ostali člani, bo resnično sprejet kot njen član (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 61).

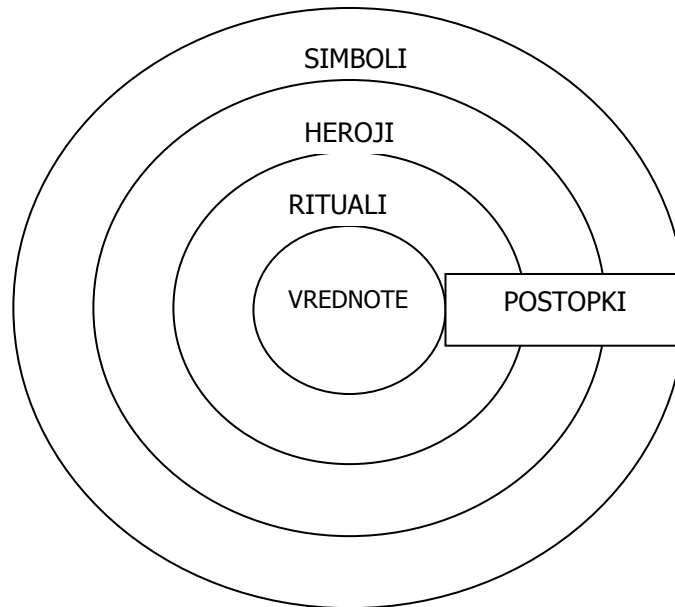
Člani vnaprej sprejemajo standardizirano shemo kulturnega vzorca, ki se je oblikovala kot rezultat kolektivnega izkustva v preteklosti, v kateri so člani in-grupe sodelovali. Sistem vednosti vsebuje zanesljive recepte, ki tujcu pomagajo pri razlagi dogodkov v organizaciji, pri ravnanju s sodelavci, z orodji in s stroji. Recept po eni strani deluje kot navodilo (shema) za ravnanje: kdorkoli želi dobiti določen rezultat, mora ravnati, kot veleva recept za ta namen. Po drugi strani je recept kot shema za razlago: kdorkoli ravna, kot veleva specifični recept, po vsej priliki misli na pričakovan rezultat (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 61).

Kulturni vzorec skupine približevanja seveda novincu ne predstavlja varnega pribežališča, ampak polje pustolovščin ter neprivlačno, včasih protislovno ali celo absurdno navajenost, ki se ji bo le težka privadil. V času socializacije v organizacijo (kot proces približevanja opisala A.Donnellon, 1986, 158) je zato novinec zelo pozoren na vse, kar mu ostali člani povedo. Adaptacija prišleka je torej nenehen proces raziskovanja kulturnega vzorca skupine, v katero vstopa (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 62, 63).

Hofstede meni, da je organizacijska kultura različna od nacionalne, čeprav obe definira enako. Organizacijska kultura se po njegovem mnenju kaže navzven predvsem v skupnem zaznavanju organizacijskega vedenja. Temelje nacionalne kulture ljudje pridobijo predvsem v procesih primarne in sekundarne socializacije, v družini in šoli, kjer se

privzgojijo temeljne kulturne vrednote. Nasprotno je temeljno mesto oblikovanja organizacijske kulture delovno mesto v organizaciji. To je razvidno tudi iz naslednje predstavitve (Slika 2).

**Slika 2: Ravni kulture po Hofstedeju**



Vir: Hofstede: 2001, str. 11 v Kavčič: 2005, str. 10

V literaturi srečamo poleg pojma »organizacijska kultura« tudi pojem podjetniška kultura, korporacijska kultura, organizacijska identiteta itd. Razlike med vsebinami teh pojmov so tako majhne, da jih lahko uporabljamo kot sinonime. Najpogosteje se vendarle uporablja prav pojem organizacijska kultura (po Kavčiču, 2006, str. 4).

## **2.1 VSEBINA ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Glede na to, da poznamo veliko različnih definicij organizacijske kulture, lahko sklepamo, da je tudi njena vsebina precej raznolika.

Različni avtorji vključujejo zelo različne vsebine v pojem organizacijska kultura, na splošno pa v različnih teorijah srečamo predvsem naslednje (po Brown: 1998, 10-11) (po Kavčiču, 2006, str. 31):

- artefakti (so tisto, kar lahko opazujemo, na primer stvari, jezik, slogani, simboli),
- jezik v obliki šal, metafor, zgodb, mitov in legend,
- vzorci vedenja v obliki obredov, običajev, slovesnosti in proslav,



- norme vedenja,
- heroji,
- simboli in simbolne aktivnosti,
- verovanje, vrednote in stališča,
- etični kodeksi,
- temeljne domneve in
- zgodovina organizacije.

Ivanko pravi, da kulturo v organizaciji tvorijo naslednje sestavine ter jih tudi na kratko opredeljuje (po Ivanku, 2000, str. 236):

- nazori (način razmišljanja),
- vrednote (kakovost želenega, ideološka posplošenja, ki dajejo zahtevanemu ravnanju oz. vedenju moralno opravičilo – so osnovna stališča o delu, sodelovanju, lojalnosti, ..., so rezultat socializacije posameznikov),
- norme (pričakovanja, izražena v obliki zahtev glede vedenja nosilcev vlog v organizaciji; pravila vedenja, ki se pričakuje od vseh članov; pogoj za nastanek norme je skupen cilj),
- vloge (standardizirani vzorci vedenja, ki so zahtevane od neke osebe in so v funkcionalnem razmerju do naloge)
- simboli ipd.

### **2.1.1 Vrednote**

Najrazličnejši avtorji enotno štejejo vrednote kot eno bistvenih sestavin organizacijske kulture. Po Hofstedeju (2001, 5) je vrednota poenostavljeno definirana kot splošna tendenca, da imamo neka stanja rajši kot druga. Driskill in Brentonova (2005, 42-43) definirata vrednote kot skupna prepričanja in prioritete skupine ljudi. Vrednote so tisto, kar opredeljuje kakovost skupine posamezniku. Članom organizacije povedo, kaj je v organizaciji najpomembnejše, na kaj morajo biti pozorni in kako razlagati pomen dogodkov, akcij, informacij (po Kavčiču, 2006, str. 34).

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoja dejanja. Vrednote določajo, kaj ljudje mislijo, da je treba narediti, torej določajo, kaj je prav in kaj narobe. V tem smislu so notranja kontrola pri posamezniku. Imajo pa seveda širši pomen. Gre za vrednote, ki so skupne skupini članov organizacije ali vsem zaposlenim v organizaciji (po Kavčiču, 2010).

Če so sprejete vrednote v skladu s temeljnimi predpostavkami, potem je artikulacija teh vrednot v filozofiji delovanja lahko pomoč v združevanju skupine, saj je hkrati vir identifikacije ter občutka pripadnosti. Ko analiziramo vrednote, jih moramo previdno ločiti na tiste, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami, in tiste, ki niso. Po sprejetih vrednotah še ne moremo soditi o organizacijski kulturi, zato nam velik del obnašanja v

takih primerih še vedno ostane nejasen in nerazumljiv (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 22-23).

### **2.1.2 Norme**

Pravila, ki določajo, kateri načini vedenja so v določenih okoliščinah primerni in kateri ne, imenujemo norme. Pogosto so zapisane v organizacijskih dokumentih, najpomembnejše družbene norme pa v zakonodaji. Nekateri avtorji jih definirajo kot skupinsko tvorbo, ki se razvije postopno med medsebojnim pogajanjem posameznikov za doseg soglasja, kako obravnavati specifične probleme v organizaciji. Kot dejanska vrednota je norma tista, ki jo ima večina, z vidika zaželenega pa je norma absolutna. Norme delujejo kot ideologija, saj povedo, kaj je etično prav in kaj narobe. Za organizacijo so norme življenjskega pomena, saj uravnavajo vsakodnevno življenje in delovanje članov. Kot take zagotavljajo koherentnost in strukturo organizacije ter omogočajo napovedljivost in stabilnost vzorcev vedenja (po Kavčiču, 2006, str. 39).

### **2.1.3 Stališče**

*Stališče* definiramo kot relativno trajen organiziran in strukturiran sistem soodvisnih spoznanj, občutkov in vedenjskih preddispozicij posameznika do nekega razreda predmetov, oseb, dogodkov, institucij itd.

Stališče ima tri sestavine, in sicer čustveno, spoznavno ter akcijsko.

Čustvena sestavina pomeni, da stališča spremljajo čustva, ki so lahko ugodna ali neugodna. Oseba, ki ima stališče do neke osebe ali pojava v zunanjem svetu, ni več nevtralna do te osebe ali pojava.

Spoznavna sestavina je vpliv stališča na vrednotenje zaznav. Pri osebah, do katerih imamo pozitivno stališče, se nam tudi njihove pomanjkljivosti zdijo manjše oziroma jih želimo opravičiti. Obratno pa pri osebah, do katerih imamo negativno stališče, pretiravamo z negativno oceno njihovih dejanj ali lastnosti.

Akcijska sestavina stališča se nanaša na vpliv stališča na dejansko aktivnost posameznika. S stališči lahko namerno vplivamo na dejavnost posameznika, seveda pa dejavnosti posameznika ne določajo samo njihova stališča, temveč še vrsta okoliščin. Tako je lahko dejanska aktivnost povsem drugačna od stališča (po Kavčiču, 2006, str. 39).

## **2.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA**

»Med pojmi, ki so organizacijski kulturi najbližji, je pojem organizacijske klime. Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki v strokovni literaturi niso enotno definirane. »Klima« je pojem, ki je v organizacijski literaturi uporabljen za označevanje mnogih vsebin. Že to nakazuje veliko podobnost s pojmom »organizacijska

kultura«. Pogosto organizacijski klimi pripisujejo podoben pomen, kot ga ima osebnost za posameznika« (Kavčič, 2005, str. 17).

Daniel R. Denison (1990, 22-26) meni, da gre pravzaprav za dve vrsti vsebin oziroma definicij organizacijske klime (po Kavčiču, 2005, str. 17):

- Prva vrsta definicije razume klimo kot skupno zaznavanje oziroma skupen odgovor posameznikov na neko situacijo. Tako se klima lahko nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, nasprotovanje ali sodelovanje, vključenost ali ne vključenost itd. Organizacijska klima je tu razumljena kot individualno psihološki pojav (npr. zadovoljstvo - nezadovoljstvo).
- Po drugi vrsti definicije pa je klima vrsta pogojev, ki obstajajo v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov, na primer koordinacija med enotami organizacije, socialna distanca kot izraz statusnih razlik med člani, sodelovanje posameznikov pri odločanju ipd. Po teh definicijah je organizacijska klima razumljena kot sklop objektivnih okoliščin, kot je npr. organizacijska struktura.

Med pojmom klima in kultura obstajajo določene podobnosti in razlike. *Podobnosti* se kažejo predvsem v naslednjih točkah (po Kavčiču, 2005, str. 17):

- Oba pojma se nanašata na karakteristike vedenja v organizaciji, bodisi na ravni organizacije kot celote bodisi v njenih enotah. V tem smislu se domneva neka stopnja usklajenosti in doslednosti v vedenju članov organizacije. Nadalje se domneva, da poznavanje podlag teh usklajenosti in doslednosti lahko vodi k razumevanju dejavnosti organizacije in posameznikov v njej.
- Oba pojma vključujeta veliko skupino raznolikih pojavov, in sicer od temeljnih domnev, skupnih članom organizacije, do konkretnih vzorcev organizacijskega vedenja. Raziskovalci kulture so se bolj ukvarjali s temeljnimi domnevami, raziskovalci klime pa bolj z vedenjskimi obrazci.
- Oba pojma imata skupen problem, saj morata pojasniti, kako vedenjske značilnosti sistema vplivajo na vedenje posameznikov, in na drugi strani, kako vedenje posameznikov v daljšem času oblikuje karakteristike organizacijskega sistema. Gre za podobna pojava, razlika je bolj v uporabljenih metodah.

Razlike med klimo in kulturo so zlasti naslednje (po Kavčiču, 2005, str. 17, 18):

- Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, organizacijska kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji.

- Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj, vzorcev vedenja itd., koncept klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Pojem organizacijske klime je bolj opisen, nezdgovinski.
- Organizacijska kultura se ukvarja s procesi interakcije in konstrukcije pomena, zato organizacijska klima bolj odseva doživljanje realnosti članov v organizaciji. Organizacijska kultura se ukvarja bolj s pojavi, ki obstajajo, tudi če se jih člani ne zavedajo.

Nekatere druge razlike med klimo in kulturo pa prikazuje še tabela 1.

**Tabela 1: Prikaz najpomembnejših razlik med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo**

<b>Organizacijska kultura</b>	<b>Organizacijska klima</b>
Globalna usmerjenost	Lokalna usmerjenost
Višja stopnja trajnosti in stabilnosti	Začasnost in nižja stopnja stabilnosti
Usmerjenost v preteklost in prihodnost	Usmerjenost v sedanjost
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
Vežanost na strateški nivo	Vežanost na taktični in operativni nivo
Sistemski pomen	Procesni pomen
Počasno spreminjanje	Hitro spreminjanje
Zelo izrazit vpliv kulture na klimo	Malo manj izrazit vpliv klime na kulturo
Globok konstrukt	Zgolj odsev stanja v prostoru in času
Zelo zahtevno upravljanje	Dokaj enostavno upravljanje
Večja teoretična usmerjenost proučevanja	Večja empirična usmerjenost proučevanja
Prevlada kvalitativne metodologije	Prevlada kvantitativne metodologije
Ustvarjanje preko globalnih interakcij	Ustvarjanje preko postopkov in procesov

Vir: Mihalič (2007, str. 10,11)

Kot prikazuje zgornja tabela, je organizacijska kultura globalno usmerjena v preteklost in prihodnost, medtem ko je organizacijska klima lokalno usmerjena v sedanost. Organizacijska kultura je trajnejša in stabilnejša od klime. Organizacijsko kulturo težje prepoznamo in opazimo, saj se razvija skozi daljša časovna obdobja in se tudi počasneje spreminja kot organizacijska klima.

Organizacijska kultura je vezana predvsem na strateški nivo, klima pa na taktični in operativni. Pri organizacijski kulturi velja, da je upravljanje zelo zahtevno, medtem ko je pri klimi dokaj enostavno. Prav tako se pojma razlikujeta tudi v usmerjenosti proučevanja, saj so pri organizacijski kulturi proučevanja usmerjena teoretično, pri klimi pa empirično. Pri prvi prevladajo kvalitativne metodologije, pri klimi pa kvantitativne. Tudi pri ustvarjanju so razlike, in sicer – organizacijska kultura nastaja preko globalnih interakcij, klima pa preko postopkov in procesov (povzeto iz tabele).

## **2.3 FUNKCIJE IN ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE**

### **2.3.1 Funkcije organizacijske kulture**

Funkcije organizacijske kulture so številne in medsebojno prepletene. Nekoliko posplošeno lahko navedemo naslednje (Kasper: 1987, 28-31; Brown: 1998, 89-91; Scholl: 2005, 2 v Kavčič, 2005, str. 13, 14):

- Kultura povezuje posameznike v skupine in organizacije ter omogoča skupno življenje in delovanje.
- Kultura deluje kot mehanizem koordinacije in kontrole (kontrolira inovativnost, usmerjenost na procese, naloge in uporabnike, konformnost, centralizirano-decentralizirano odločanje, sodelovanje, tekmovanje, ...).
- Kultura ima v organizaciji tudi stabilizacijsko funkcijo, saj utrjuje njeno strukturo, način vedenja in mišljenja ter jo tako ohranja.
- Članom omogoča oblikovanje identitete, saj spodbuja občutek pripadnosti, in legitimitete.
- Predstavlja okvir za skupno interpretacijo zaznav članov organizacije, vpliva na pričakovanja, omogoča medsebojno razumevanje.
- Oblikuje motivacijski okvir za dejavnost zaposlenih; določeno vedenje naredi zasamoumevno in zato sprejemljivo za člane.
- Vpliva na konkurenčno prednost organizacije.

Organizacijska kultura pa ima tudi nekatere disfunkcije (po Kavčiču, 2006, str. 14, 15):

- ovira spremembe,
- ovira različnost v organizaciji,
- ovira združevanje in pripojitve organizacij.

### 2.3.2 Značilnosti organizacijske kulture

Kot značilne lastnosti pojma organizacijske kulture je mogoče iz literature povzeti naslednje sestavine (po Kasper v: Kavčič, 2006, str. 18-21):

- je socialna tvorba, kar pomeni, da ni proizvod posameznika, ampak mnogih ali vseh ljudi – ni kulture, če ni skupine;
- uravnava obnašanje članov;
- je splošno sprejeta,
- nastaja postopno,
- se je da naučiti,
- je prilagodljiva,
- je zavestna in nezavedna,
- ni neposredno oprijemljiva,
- je dosežek in/ali proces.

Po mnenju avtorice Dane Mesner-Andolšek pa je osnovna značilnost kulture njena *kolektivna narava*. Kultura je v temelju skupinski pojav, saj je ne more proizvesti posameznik z delovanjem v popolni osami ali izolaciji. Posameznik sicer lahko iznajde in razvije sebi lastne odgovore na številne negotovosti, s katerimi se sooča in spopada, toda dokler teh odgovorov in prepričanj ne sprejmejo tudi drugi člani skupine, niso del kulture skupine (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 131, 132).

Druga temeljna karakteristika kulture je njena *emocionalna obarvanost*. Ker pomaga obvladovati napetosti, so njene forme in njeno bistvo bolj ali manj emocionalno obremenjeni. Kultura zato ne vsebuje le funkcionalnih, temveč tudi nefunkcionalne in iracionalne elemente. Pogostokrat se dogaja, da obstoječa kultura vztraja in se ohranja kljub njeni očitni nefunkcionalnosti. En razlog za to so specifični načini učenja (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 132).

Naslednja pomembna značilnost kulture je, da je *zgodovinski proizvod*. Kulture ne moremo ločiti od njene zgodovine, prav tako ne nastane čez noč. Novo podjetje ob ustanovitvi še ne razpolaga z lastno kulturo. Člani organizacije namreč prinesejo s seboj različne kulturne izkušnje iz prejšnjih organizacij in ko začne podjetje oziroma organizacija delovati ter se začne spopadati s svojimi težavami, se pričnejo tudi procesi oblikovanja skupne kulture (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 133).

Naslednja lastnost kulture v organizaciji je, da je *inherentno (neločljivo) simbolna*. Če rečemo, da je kultura simbolni fenomen, pomeni, da skušamo poudariti ekspresivni element pred tehnično ali »praktično« stranjo človeškega delovanja. Človekovo delovanje je sestavljeno iz dveh vidikov. Prvič, človek počne določene stvari, in drugič, človek govori – pripoveduje določene stvari. Predmet preučevanja analize kulture je ravno ta ekspresivna plat človekovega delovanja (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 133).

Tako kot vsaka druga kultura je tudi ta *dinamičen, spremenljiv pojav*. Čeprav kultura predstavlja trajnost, kontinuiteto, ki živi dlje od generacije svojih oblikovalcev, pa sama po sebi sploh ni statični pojav. Ker nastaja v vsakodnevnih interakcijah med člani organizacije, se v teh interakcijah tudi spreminja (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 134).

Iz tega dejstva sledi tudi zadnja značilnost kulture v organizaciji, in sicer njena *nerazločna narava*. Organizacijska kultura ni monolitna in enotna vrsta idej in prepričanj. Pomeni, da ni koherentna celota, pač pa protislovna, včasih celo paradokсна in kaotična zmes (Geertz, 1973). Ker je obremenjena z negotovostmi in dvoumjem, še zdaleč ni tako pregledna, kot bi si želeli. Kulture ne moremo primerjati niti s pajkovo mrežo niti s peščenimi stebri. Še najbolj ustrezna primerjava je oblika hobotnice, katere lovke se raztezajo v vse smeri, vmes pa je prazen prostor, ki simbolizira različne prekinitve, dvoumnosti, prepade, »črne luknje« itd. (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 134).

## 2.4 VRSTE ORGANIZACIJSKIH KULTUR

Ivanko v svojem delu z naslovom *Strukture in procesi v organizaciji* navaja štiri vrste organizacijske kulture po De Cock-u, in sicer (po Ivanku, 2000, str. 248-249):

- posameznika podpirajočo kulturo,
- inovativno, v naloge in delo usmerjeno kulturo,
- kulturo spoštovanja pravil in
- ciljno usmerjeno, informacijsko integrirano kulturo.

V »*posameznika podpirajoči kulturi*« prihaja do odločitev predvsem po neformalnih poteh. Odločitve, ki so nujne za delovanje organizacije, so podrejene tistim, ki vplivajo na način dela in življenja posameznikov. Slog vodenja je posamičen, poudarjeni so medsebojni odnosi. Komunikacija je večinoma ustna in poteka od zgoraj navzdol. Zelo izrazita je skrb za podrejene, posameznike in skupine, zato v taki kulturi obstaja nevarnost, da bo organizacija postala »klub« in prenehala biti organizacija (po Ivanku, 2000, str. 248).

Za *inovativno, v naloge in delo usmerjeno* organizacijsko kulturo sta značilna decentralizacija in delegiranje odgovornosti. Domneva se, da se vsi podrejeni sami od sebe trudijo uresničiti skupne cilje, zato nadzor od zunaj ni potreben. Komuniciranje poteka v vseh smereh, slog vodenja je usmerjenost k cilju. Obstaja nevarnost, da taka kultura povzroči kaotično stanje v organizaciji (po Ivanku, 2000, str. 248).

V *kulturi spoštovanja pravil* gre za red in sistematično delo, pomembna pa so tudi sporočila in poročila. Komuniciranje je predvsem pisno. Prisotna je hierarhična organizacijska zgradba, na vseh področjih pa je izrazita centralizacija. Za vodje je bistveno, da se držijo predpisov in pravil. Nevarnost take kulture je postopna okostenitev organizacije (po Ivanku, 2000, str. 249).

V organizacijah s *ciljno usmerjeno, informacijsko integrirano organizacijsko kulturo* skrbijo predvsem za to, da si postavijo prave cilje in iščejo načine, kako bi jih uresničili. Slog vodenja je predvsem usmerjenost k ciljem, komuniciranje pa je predvsem ustno. Organizacija s to kulturo lahko postane ozka (po Ivanku, 2000, str. 249).

De Cock predvideva, da bodo organizacije v prihodnosti naravnane predvsem k inovativnosti in ciljni usmerjenosti. S tem se odmika od splošnega prepričanja, da bodo organizacije prihodnosti »podpirajoče«. Meni, da so ljudje v »podpirajočih« organizacijah resda zadovoljni, vendar včasih tudi zato, ker jim ni treba veliko delati. Nadalje meni, da bo tudi v prihodnje podpora posamezniku ostala, vendar bo podrejena nekemu cilju. Management bo podpiral samo tisto, kar bo uresničevalo organizacijsko strategijo. Takšen pristop bo nujen zaradi naraščajoče mednarodne konkurenčnosti (Ivanko, 2000, str. 250).

## **2.5 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST PODJETJA**

Povezanost med organizacijsko kulturo in uspešnostjo organizacije je zapletena. Vpliv kulture na uspešnost potrjujejo tudi empirične raziskave, ki pa večinoma niso odkrile posebno močnih povezav. Mnogo so se ukvarjali tudi z vplivom »močne kulture«. Posebej empirične raziskave so opozorile na to, da ni ene same uspešne organizacijske kulture, pač pa gre za dokaj specifične kombinacije dejavnikov, ki imajo v določenih pogojih za posledico, da je vpliv podobno močne kulture na uspešnost organizacije lahko pozitiven ali negativen. Kulture uspešnih in neuspešnih organizacij imajo lahko mnogo skupnih lastnosti, razlike v uspešnosti torej povzročajo druge lastnosti, ki so različne. Kultura sama ne pojasnjuje razlik v uspešnosti. Vprašanje je tudi vzročno-posledične zveze: ali je močna kultura vzrok organizacijske uspešnosti ali je obratno: organizacijska uspešnost je vzrok močne kulture (po Kavčiču, 2006, str. 100,101).

Močna organizacijska kultura naj bi ugodne učinke za gospodarsko uspešnost dosegala z naslednjim mehanizmom (Denison: 1990, 8-11; Kotter, Heskett: 1992, 15-24; Brown: 1998, 227-228) (po Kavčiču, 2006, str. 93):

- Močna kultura pomeni, da člani organizacije skupno določijo cilje organizacije.
- Močna kultura pomeni v veliki meri skupne vrednote članov in s tem veliko pripadnost organizaciji. To daje članom visoko motivacijo za delo.
- Organizacija z močno kulturo se lažje uči, posebej iz preteklosti.
- Skupni cilji, visoka motivacija, navdušujoče razmere itd. omogočajo internalizacijo (ponotranjenje) kontrole pri zaposlenih.

Ustvarjanje uspešne organizacijske kulture je zahtevna naloga managementa, ki mora upoštevati številne notranje dejavnike in dejavnike v okolju organizacije. Upoštevati mora preteklost (zgodovino) organizacije in sedanost ter predvideti prihodnje razmere.



Empirična preučevanja so nakazala nekatere zanimive vzorce, kako se razvije neuspešna in kako uspešna organizacijska kultura (po Kavčiču, 2006, str. 100).

Kako se sploh razvije neuspešna organizacijska kultura? Brown (1998, 239) povzema po literaturi (predvsem po opisu vrste primerov) naslednji mehanizem (po Kavčiču, 2006, str. 100, 101):

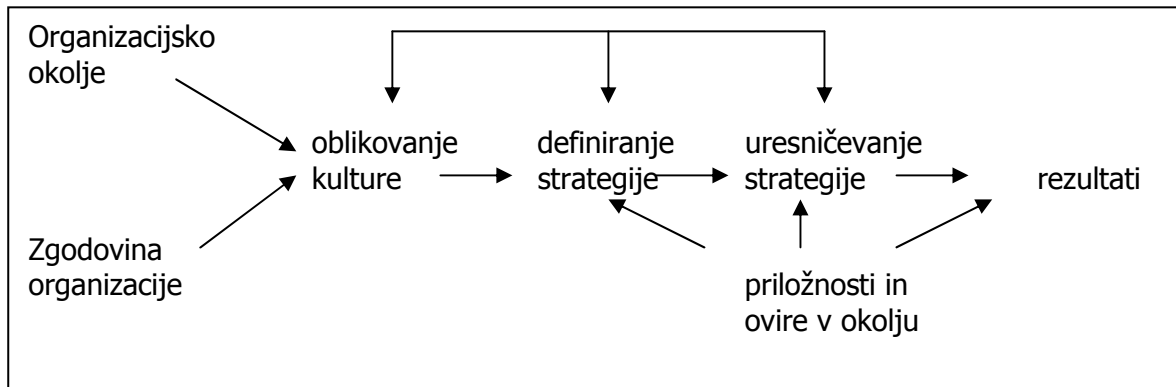
1. Zaradi določenih vzrokov je neka zagnana skupina oseb pri delu uspešna. To je lahko le sreča, lahko gre za dobro vodenje, za uspešno strategijo itd. Tako organizacija postane dominantna v neki niši na trgu.
2. Dominantnost na trgu pomeni, da je izjemno gospodarsko uspešna. To je obdobje trajne rasti takšnih organizacij, ki postajajo vse večje in bolj kompleksne.
3. Da bi obvladovali velikost in kompleksnost, morajo najeti za to usposobljene managerje ali pa jih morajo razviti znotraj organizacije. Ti (posebej, če pridejo od zunaj) navadno dobro poznajo sisteme, planiranje, kontrolne mehanizme ipd., manj pa obvladujejo »mehke« dejavnike: vizijo, strategijo, kulturo, inspiracijo. Počasi prevzemajo vodilne položaje. Ko se to zgodi, postopno izgubijo občutek, zakaj je firma sploh uspešna. Razvijejo kulturo, ki ima tri negativne sestavine:
  - a. managerji postanejo arogantni,
  - b. managerji ne cenijo več ključnih deležnikov ter
  - c. kultura ne ceni več spremembe usmerjenega vodenja in drugih vrednot.
4. Na neki časovni točki se okolje spremeni. Managerji prezrejo relevantne informacije in se oklepajo zastarelih postopkov. Gospodarska uspešnost začne upadati. Arogantnost, nespoštovanje deležnikov in slabo vodenje onemogoči organizacijo, da bi se spopadla s potrebnimi spremembami.

Kako se razvije uspešnost spodbujajoča kultura? Brown (prav tam) povzema naslednji mehanizem (po Kavčiču, 2006, str. 100, 101):

1. Podjetnik ustanovi organizacijo z adaptivno kulturo, ki ceni deležnike in spodbuja vodenje na vseh ravneh.
2. Razvije poslovno strategijo, ki ustreza okolju in prinaša uspeh. Rezultat je, da ustanovitelja in njegovo kulturo visoko cenijo zaposleni, ki sprejmejo to kulturo, njene temeljne domneve in vrednote.
3. Problem je, kako trajneje ohraniti takšno uspešno kulturo, da se ne izrodi v neuspešno (arrogantnost managerjev, zanemarjanje deležnikov, neobčutljivost za potrebne spremembe). Takrat organizacija potrebuje enega ali dva sposobna managerja, ki jima uspe ustvariti občutek krize in potrebe po spremembah. Oblikovati morata novo smer razvoja, ki vključuje oblikovanje nove adaptivne kulture in primerne poslovne strategije.
4. Ključen je prenos glavnih vrednot srednjemu managementu, ki jih posreduje svojim podrejenim. Pri tem je pomembno, da vrhnji management vztraja pri ključnih vrednotah, pri drugih pa je lahko bolj fleksibilen in jih tudi odpravi, če postanejo neustrezne. Vodje se morajo vedno obnašati po teh temeljnih vrednotah. Nadalje ne

smejo dopustiti, da se ponos zaradi uspešnosti spremeni v arogantnost. Prav tako je pomembno, da se management realistično spopada z neuspehi. Povezanost kulture, strategije in uspešnosti prikazuje tudi spodnja slika (Slika 1).

**Slika 3: Povezanost kulture, strategije in uspešnosti**



Vir: po Brown (1998, str. 243) v Kavčič (2006, str. 101)

### **3 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Glede na različno opredeljeno vsebino organizacijske kulture, veliko število avtorjev in dolgo razdobje preučevanja pojava, je razumljivo, da je tudi klasifikacij vrst oziroma tipologij organizacijskih kultur veliko. Bolj podrobno bom predstavila pet tipologij, in sicer po Handyju, Cameronu in Quinnu, tipologijo Terrencea E. Deala in Allana A. Kennedyja, Manfreda Ketsa de Vriesa in Dannyja Millerja ter tipologijo Carterja McNamare.

#### **3.1 TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE PO HANDYJU**

Zelo ilustrativna in zelo vplivna na empirično mnenje je ena zgodnejših klasifikacij, ki jo je oblikoval Charles Handy (1976, 178-185). Handy razlikuje štiri tipe organizacijskih kultur (po Kavčiču, 2005, str. 43):

- kulturo moči,
- kulturo vlog,
- kulturo nalog,
- kulturo osebnosti.

##### **3.1.1 Kultura moči**

Ponazarja jo s pajkovo mrežo, kjer vse niti (vzvodi moči) izhajajo iz centra. Gre torej za strogo hierarhično organizacijsko strukturo in centralizirano, avtorsko oblast z močnim osrednjim oblastnikom (»pajkom«). Ta kontrolira celotno organizacijo preko majhnega števila ključnih oseb v organizaciji. Njegova moč temelji na tem, da kontrolira sredstva, do katerih drugi pridejo le z njegovim dovoljenjem (po Kavčiču, 2005, str. 43).

Takšna kultura temelji na posamezniku, skupinskega dela in odločanja ni. Odloča »pajek« in s političnim manevriranjem poskuša prepričati še ostale. Primerna je kvečjemu za majhne organizacije s standardno tehnologijo in standardnimi rutinskimi delovnimi nalogami. Uspešna je, če jo sestavljajo podrejeni, ki so pripravljeni le izpolnjevati ukaze, sami pa ne mislijo; oziroma je predvsem pomembno, da so tiho (po Kavčiču, 2005, str. 43, 44).

Glavna prednost je v tem, da organizacija lahko hitro reagira na izzive zunaj in znotraj organizacije. Glavna pomanjkljivost je v tem, da zahteva ustrezno strukturo zaposlenih in da se začne rušiti sama po sebi, ko organizacija zraste ter se funkcijsko in geografsko diferencira. Prav tako ob zamenjavi »pajka« (recimo smrt velikega vodje) navadno cela organizacija doživi velike pretrese ali celo propade. Nastane boj za najvišji položaj med podrejenimi v organizaciji, od katerih pa nobeden nima dovolj moči, da bi obvladal druge.

Skupaj pa praviloma niso pripravljene sprejeti kakšnega zunanjega kandidata. Tudi sprememba sistema vodenja je težavna (po Kavčiču, 2005, str. 43, 44).

### **3.1.2 Kultura vlog**

Simbolično jo ponazarja z grškim templjem, kjer streha (vrh) leži na močnih stebrih (sektorjih). Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacij. Je brezosebna sestava hierarhičnih položajev, kjer moč temelji na vlogi (položaju), ki jo ima posameznik v organizaciji, in manj na njegovem znanju in osebnostih lastnostih. Organizacija je zgrajena na pravilih, s katerimi je mogoče uzakoniti najboljše (najracionalnejše) načine dela. Posameznik je izvajalec pravil, s tem naj bi zmanjšali osebne vplive na opravljanje dela (po Kavčiču, 2005, str. 44).

Delovanje organizacije temelji na skupinah poslovnih funkcij, ki so organizirane po sektorjih (finančni, komercialni, kadrovski, razvojni itd.), v katerih je dosežena visoka stopnja specializacije posameznih zaposlenih. Njihova koordinacija je zagotovljena le na organizacijskem vrhu. Članom zagotavlja varnost, dosmrtno zaposlitev in napredovanje z delovno dobo v organizaciji. Njena glavna pomanjkljivost je slaba prilagodljivost spremembam v okolju, saj je za spremembo potrebna sprememba pravil. Nadalje je njena slabost v tem, da vključuje konflikt med hierarhijo in strokovnostjo. Organizacija sicer zaposluje strokovnjake, vendar je napredovanje na višji hierarhični položaj pogojeno predvsem s starostjo (po Kavčiču, 2005, str. 44).

Te vrste organizacije so sorazmerno uspešne v relativno stabilnem okolju, če izdelujejo izdelke z dolgim življenjskim ciklom in uporabljajo relativno konservativno, mehansko tehnologijo. Ta vrsta organizacije se veliko uporablja v javnem sektorju, saj omogoča vladajoči eliti, da si z zamenjavo vodilnega vrha podredi organizacijo v celoti (po Kavčiču, 2005, str. 45).

### **3.1.3 Kultura nalog**

Ponazarja jo mreža, njen sinonim pa je matrična ali tudi projektna organizacija. Poudarek je na opravljenih delovnih nalogah in vse je podrejeno temu principu. Položaj posameznika temelji na njegovi strokovnosti, ne pa na hierarhičnem položaju ali starosti. Za to kulturo je značilno timsko delo in je ekstremno fleksibilna ter prilagodljiva na spremembe v okolju. Zaposleni imajo v taki kulturi veliko avtonomije, ki se izraža v kontroli nad svojim delom, njihovo uspešnost presojujejo na podlagi rezultatov, odnosi med člani skupine ter člani in vodjem so zelo sproščeni (po Kavčiču, 2005, str. 45).

Ta organizacijska kultura je zelo učinkovita, če je sredstev dovolj za vse, ki jih hočejo uporabljati. Njena učinkovitost se pokaže zlasti v visoko konkurenčnem okolju, kjer so potrebne stalne inovacije. Pogosto jo razvijejo v oglaševalskih organizacijah. Se pa takšne kulture srečujejo tudi s številnimi problemi. Zaradi načina dela (projektno, timsko delo) ne morejo uresničiti prednosti gospodarnosti obsega, prav tako ne morejo razviti velike

specializacije svojih članov, ker morajo le-ti pogosto prevzemati nove zadolžitve. Uspešnost je zelo odvisna od kakovosti zaposlenih. Kadar se v organizaciji začno težave in je potrebna bolj centralizirana kontrola (predvsem sredstev), se hitro nagnejo h kulturi vlog ali celo moči. Težko je uresničljiva v velikih organizacijah, uveljavila se je predvsem v majhnih in srednjih podjetjih. Privlačna je za srednje in nižje ravni managementa (po Kavčiču, 2005, str. 45).

### **3.1.4 Kultura osebnosti**

To kulturo avtor simbolično prikazuje kot galaktično meglico z nekaterimi redkimi, svetlimi zvezdami. Gre za kulturo, pri kateri je posameznik najpomembnejši. Organizacija sestoji iz takšnih redkih »primadon«, je podrejena posamezniku, njen namen je ustvarjati pogoje, da ti posamezniki uresničujejo svoje interese. Nastane, kadar skupina neodvisnih posameznikov ugotovi, da bi imela koristi od skupne organiziranosti. Primeri takšnih organizacij so majhni projektantski biroji, odvetniške pisarne ipd. (po Kavčiču, 2005, str. 45).

Organizacija s takšno kulturo lahko obstaja le s soglasjem članov, ki imajo v njej enako moč. Če je že potreba po bolj izraženi moči, potem se ta pokaže na podlagi strokovnosti. Takšna je lahko organizacija, dokler so v njej začetni ustanovitelji, ko pa se del članov zamenja, navadno pride tudi do sprememb v kulturi. Organizacij s kulturo osebnosti je malo, je pa privlačna za posameznike, kot so univerzitetni profesorji, tehnični strokovnjaki v razvojnih oddelkih ipd. (po Kavčiču, 2005, str. 45).

## **3.2 TIPOLOGIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE PO CAMERONU IN QUINNU**

### **3.2.1 Kultura hierarhije**

Ta kultura je namenjena izvajanju pravil ter ohranjanju stabilnosti in kontrole. Oblast v taki kulturi je porazdeljena po pravilih, izvajajo jo tisti, ki razpolagajo s tehničnim znanjem. Odločanje temelji na analizi dejstev, vodje kažejo tendenco h konservativnosti in previdnosti. Predanost zaposlenih je dosežena s podrobno kontrolo. Njihovo uspešnost ocenjujejo po dogovorjenih pravilih. Cenjena je varnost zaposlitve. Glavne vrednote v hierarhični kulturi so formalen položaj, logika, ubogljivost in poslušnost (po Kavčiču, 2006, str. 62).

### **3.2.2 Kultura trga**

To je racionalna kultura, oblikovana za doseganje ciljev s produktivnostjo in učinkovitostjo kot primarnima kriterijema. Kulturo trdno izvaja vodja, podlaga njegove moči je sposobnost. Stil vodenja je direktivni, usmerjen na doseganje ciljev. Odločanje je odločno, zaposleni so na izpolnjevanje obveznosti vezani s pogodbami. Presoja uspešnosti

zaposlenih temelji na njihovem vidnem rezultatu, spodbujeni so za delovne dosežke. Glavne vrednote te kulture so agresivnost, pridnost in iniciativnost (po Kavčiču, 2006, str. 62).

### **3.2.3 Kultura klana**

Ta kultura temelji na soglasju članov, namenjena je vzdrževanju skupine. Njena uspešnost se kaže v tem, koliko podpira kohezijo in moralo. Avtoriteta je porazdeljena med člane skupine, moč temelji na neformalnem statusu. Odločanje je participativno, odločitve so sprejete s soglasjem. Stil vodenja je podporen. Zaposleni podpirajo odločitve, ker so sodelovali pri njihovem nastajanju in sprejemanju. Uspešnost posameznika se ocenjuje glede na to, kako uspešen je v odnosih z drugimi. Pričakovana je velika pripadnost članov organizaciji. Prevladujoče vrednote so spoštljivost, poštenost, moralnost in socialna enakost (po Kavčiču, 2006, str. 62).

### **3.2.4 Kultura adhokracije**

To je ideološka kultura, ki lahko služi mnogim namenom, kar sledi iz glavnih kriterijev uspešnosti, to je zunanja podpora, rast in pridobivanje virov. Moč temelji na karizmi, ki temelji na vrednotah. Odloča se pogosto s pomočjo intuicije, vodje poskušajo biti inovativni in pripravljeni sprejemati tveganje. Pripadnost zaposlenih je zagotovljena s sprejemanjem organizacijskih vrednot. Vrednotenje zaposlenih temelji bolj na njihovih prizadevanjih in usmerjenosti v rast kot na dosežkih. Kultura temelji na glavnih vrednotah, kot so prilagodljivost, avtonomija in kreativnost (po Kavčiču, 2006, str. 62).

## **3.3 TIPOLOGIJA TERRENCEA E. DEALA IN ALLANA A. KENNEDYJA**

Ta tipologija temelji na dveh spremenljivkah: eno predstavlja stopnja tveganja pri odločanju in delovanju organizacije; drugo pa hitrost odzivov, predvsem s tržišča, ki jih člani organizacije dobivajo na svoje odločitve. Tudi tu dobimo štiri tipe organizacijske kulture, in sicer (Kavčič, 2005, str. 46, 47):

- robustna, trda, »mačo« kultura,
- kultura trdo delo/dobra zabava,
- procesna kultura ter
- kultura tveganja.

### **3.3.1 Robustna, trda, »mačo« kultura**

To je kombinacija velikega tveganja in hitrih reakcij s trga. Značilna je za delovanje na borzah, v svetu mode in profesionalnega športa, za policijske postaje, kirurgijo ter nasploh za tvegane in dinamične dejavnosti. Tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita čez

noč. Razumno tveganje je vrlina, previdnost velja za slabost, bojevitost je prva, čas je pičlo odmerjen. Treba je delovati hitro, člani organizacije so pod stalnim pritiskom. Notranja konkurenca, napetosti in konflikti so pravilo. V takih organizacijah je navadno zelo visoka fluktuacija, zato se močna kultura težko razvije (Kavčič, 2005, str. 46).

### **3.3.2 Kultura trdo delo/dobra zabava**

Pri tej kulturi so tveganja majhna in porazdeljena, povratne informacije hitre. Značilna je za prodajo nepremičnin, velike računalniške firme in prodajo blaga množične porabe, pa tudi za številne proizvodne organizacije. Temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno, merila uspešnosti so predvsem količinska. Čeprav so organizacije s takšno kulturo usmerjene na uspešnost, pa včasih prevlada pozornost za trenutne rezultate in zanemarijo prihodnost. Kadar gre kaj narobe, uporabijo hitre rešitve (Kavčič, 2005, str. 46).

### **3.3.3 Procesna kultura**

Ta kultura se razvije tam, kjer so tveganja zelo majhna, odzivov s trga pa skoraj ni. Značilna je za upravne službe, administracijo v velikih firmah, banke in zavarovalnice. Pozornost je namenjena bolj obliki kot vsebini, bistveni sta tehnična popolnost vsakega početja in prekomerna previdnost. Zaposleni so zaščitniško razpoloženi do svoje organizacije. Tisti, ki v taki kulturi uspevajo, so navadno pristaši reda, so natančni in točni pri delu. Procesne kulture so uspešne, kadar delujejo v znanem in stabilnem okolju, niso pa sposobne hitrih reakcij, manjkata jim vizija in kreativnost (Kavčič, 2005, str. 46).

### **3.3.4 Kultura tveganja**

Ta je značilna za investicijsko dejavnost in velike projekte, npr.: za vojsko, letalsko industrijo, gradbeništvo, velike naftne družbe, industrijo sistemov ipd. Tveganja so izjemno velika, informacije o reakciji trga pa počasne. Investicije so ogromne, odločanje je usmerjeno predvsem v prihodnost, centralizirano, v odločanju in delovanju veljata preudarnost in odločnost (Kavčič, 2005, str. 46, 47).

## **3.4 TIPOLOGIJA MANFREDA KETSA DE VRIESA IN DANNYJA MILLERJA**

Ta tipologija je zanimiva zato, ker je grajena na psihoanalitični teoriji. Povzela sta jo predvsem po poklicnem psihoanalitičnem opazovanju managerjev. Gradita tudi na hipotezi, da managerji bistveno določajo kulturo organizacije in da je tudi kultura drugih članov zelo podobna managerski. Klasifikacijo sta avtorja gradila na opazovanju direktorjev in njihovih organizacij. Razlikujeta pet tipov organizacijskih kultur, in sicer (Kavčič, 2005, str. 47, 48):

- paranoična,
- depresivna,
- karizmatična,
- prisiljevalna ter
- spolitizirana organizacijska kultura.

### **3.4.1 Paranoična organizacijska kultura**

Za to kulturo je značilen vedenjski vzorec direktorjev, ki ga označuje sumničenje in nezaupanje do drugih, prevelika občutljivost, previdnost in redkobesednost. Prepričani so, da ni mogoče nikomur zaupati in da nekje obstaja neka moč, ki bi jih želela uničiti. Managerji s tem vedenjskim vzorcem so radi napadalni in reagirajo z jezo. Nezaupljivost managementa se kaže v zbiranju podatkov in kontroli (Kavčič, 2005, str. 47).

### **3.4.2 Depresivna organizacijska kultura**

Za ta vedenjski vzorec je značilno prepričanje, da človek ne more vplivati na potek dogodkov. Članom v tej kulturi manjkata samozaupanje in iniciativnost. Izrazita sta občutek krivde in manjvrednosti. Managerji trpijo za preganjavico, iščejo koga, ki bi jih zaščitil pred nevarnostmi, ki prežijo nanje vsepovsod in idealizirajo druge. Ukvarjajo se predvsem s podrobno izdelavo postopkov, pomembnim odločitvam pa se izogibajo. Uspešne depresivne firme se dobro znajdejo na zrelih trgih, uporabljajo že vrsto let isto tehnologijo in isti model prodaje (Kavčič, 2005, str. 47).

### **3.4.3 Karizmatična organizacijska kultura**

Managerji čutijo potrebo, da vzbudijo pozornost pri drugih in nanje naredijo velik vtis. Pretiravajo s svojo talentiranostjo in delovnimi rezultati ter zelo čustveno reagirajo. Stalno iščejo koga, ki bi bil nad njimi navdušen, čeprav za to pogosto ni podlage. Odnosi z njimi so dokaj nestabilni. Pogosto nihajo med dvema ekstremoma: idealiziranjem in podcenjevanjem. Zahtevajo stalno nove produkte in opuščajo dosedanje. Odločanje je intuitivno, impulzivno in povezano z velikim tveganjem (Kavčič, 2005, str. 48).

### **3.4.4 Prisiljevalna organizacijska kultura**

Managerji s prisiljevalnim vedenjskim vzorcem se trudijo, da bi premagali svoj strah pred tem, da so podrejeni dogodkom. Njihov življenjski cilj je dobiti kontrolo nad tistim, kar bi lahko vplivalo na njihovo življenje. Odnose z drugimi ocenjujejo predvsem z vidika dominantnosti in podrejanja. Želja po popolnosti jim zmanjšuje sposobnost, da bise osredotočili na ključne zadeve. Mnogo preveč časa porabijo za drobnarije, za pravila in predpise. Oblika jim je pomembnejša kot vsebina. Kultura je trda in brezosebna (Kavčič, 2005, str. 48).



### **3.4.5 Spolitizirana organizacijska kultura**

Značilen vedenjski vzorec je nevpletenost in zadržanost. Posamezniki se zelo neradi spuščajo v čustvene odnose. So sami sebi zadostni in ne čutijo potrebe po komuniciranju. Ograjujejo se od medosebnih navezav. Navzven se delajo indiferentne za pohvalo, kritiko ali čustva drugih, dejansko pa je to le obramba pred neuspešnostjo. Takšni ljudje se zdijo hladni in odmaknjeni, delujejo emocionalno prazno in niso sposobni pokazati niti entuziazma niti veselja. Spolitizirana kultura je rezultat zadržanega glavnega direktorja, ki odklanja svojo odgovornost kot vodja. Firma je usmerjena navznoter, na osebne ambicije in želje vodilnih. Pri odločanju so mnogo pomembnejše politične igre kot racionalnost (Kavčič, 2005, str. 48).

## **3.5 TIPOLOGIJA CARTERJA McNAMARE**

Tudi ta tipologija vključuje štiri različne tipe organizacijske kulture, ki jih navaja McNemara (2005) kot primere (čeprav jih ne opredeljuje) (Kavčič, 2005, str. 49, 50):

- akademska,
- kultura športnega kluba,
- društvena in
- obrambna kultura.

### **3.5.1 Akademska kultura**

To je kultura, ki je značilna za skupino, ki je visoko strokovno usposobljena, vključuje lahko različne strokovne profile. Za člane je značilno, da želijo trajno ostati v organizaciji in v njej napredovati. Organizacija zagotavlja posameznikom okolje za osebni razvoj. Značilne organizacije, kjer se razvija ta kultura, so univerze, bolnišnice, velike korporacije ipd. (Kavčič, 2005, str. 49).

### **3.5.2 Kultura športnega kluba**

Tako označuje kulturo, ki se razvije v organizacijah, katerih člani so svobodnjaki z zelo cenjenimi lastnostmi (npr. Vrhunski nogometaši, košarkarji, hokejisti ipd.). Zanje je na trgu veliko povpraševanja in z lahkoto dobijo zaposlitev, zato niso posebej vezani na nobeno organizacijo. Dogajanje v takšnih organizacijah je hitro, tveganja so navadno zelo velika (Kavčič, 2005, str. 50).

### **3.5.3 Društvena kultura**

To je kultura, ki se razvije v organizacijah, kjer je za člane najpomembnejše, koliko se prilagodijo in vključijo v organizacijo. Navadno zaposlitev začno v organizaciji in v njej tudi dolgo (doživljenjsko) ostanejo. Najvišje vodilne navadno organizacija pridobi iz okolja. Primeri take organizacije so vojska, odvetniške pisarne ipd. (Kavčič, 2005, str. 50).

### **3.5.4 Obrambna kultura**

Tako označuje kulturo, ki se tipično razvije v organizacijah, v katerih člani ne vedo, kako dolgo bodo ostali ozrioma kdaj bodo odšli iz nje. Organizacije se pogosto in temeljito reorganizirajo. Priložnosti so številne, vendar za visokospecializirane člane. Primeri takšne organizacije so hranilnice, posojilnice, velika avtomobilska podjetja ipd. (Kavčič, 2005, str. 50).

Med omenjenimi tipologijami je sorazmerno malo prekrivanja, obenem pa so skoraj vedno prisotna tudi opozorila, da se posamezne dejanske kulture organizacij samo deloma skladajo s katerim od opredeljenih tipov. Tako je vprašanje, čemu tipologije sploh služijo, če ne vključujejo praktičnih primerov. Domet tipologij je očitno le v tem, da opozorijo na različne vsebine, na možne smeri oblikovanja bolj homogenih skupin kultur. Ne omogočajo pa morebitnega kompleksnega prepoznavanja vsebine konkretnih kultur na podlagi znakov, ki jih omogočajo prišteti v posamezni tip. Raznolikost individualnih kultur je za takšne poenostavitve nedvomno prevelika (Kavčič, 2005, str. 50).

## **4 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Proces oblikovanja kulture je v bistvu identičen s procesom oblikovanja skupine, in sicer v pomenu oblikovanja skupinske identitete. Skupinsko identiteto predstavljajo skupni obrazci, mišljenja, prepričanja, čustva in vrednote, ki izhajajo iz skupnega učenja. Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi in ne o skupini. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture terja svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi kulturo. Rast kulture in oblikovanje kulture sta torej dva konca iste palice (Ivanko in Stare, 2007, str. 114).

### **4.1 NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Eden najbolj zanimivih vidikov kulture je zagotovo njeno nastajanje. Morgan (1986, 128) poudarja, da lahko opazujemo kulturo kot vpeljana družbeno prakso, na katero je vplivalo mnogo kompleksnih interakcij med ljudmi, številni dogodki, situacije, dejanja in splošne okoliščine. Kultura, kot pravi Morgan, se nenehno razvija in nastaja (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 79).

Nekateri organizacijski teoretiki in praktiki (Schein, Pettigrew) so prepričani, da so kritični dogodki v organizaciji tisti, ki prekinejo rutino in povzročijo spremembo v delovanju in tako sprememba sčasoma ponovno preide v rutino. V tej trditvi se skriva torej ključ za razlago nastanka organizacijske kulture.

Schein (1987, 148) je v razlagi nastanka in sprememb organizacijske kulture ugotovil naslednje najpomembnejše dejavnike: skupinsko dinamiko, vodenje in učenje (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 79).

#### **4.1.1 Skupinska dinamika**

Vse definicije kulture vključujejo koncept, po katerem člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. Ko govorimo o organizacijski kulturi, govorimo dejansko o procesu oblikovanja in ustvarjanja realnosti, ki omogoča ljudem videti in razumeti dogodke, delovanja drugih, predmete, govor in situacije na zelo različne načine. Skupni pomen, skupno razumevanje in skupni smisel so samo različni načini izražanja kulture (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 80).

Posamezniki prinesejo s seboj prejšnje kulturno izkustvo in vloge ter druge skupinske identitete, kot so predhodne zaposlitve, poklic, družina itd. Nova identiteta se mora šele oblikovati. Pri nastajanju skupine je gotovo odločilnega pomena, kako posamezniki začenejo čutiti, da so člani skupine, in kako rešujejo konflikt med željo, da bi bili popolnoma združeni z njo, in željo, da bi ostali avtonomni in svobodni. Gre torej za

probleme vključitve, identitete, moči in vpliva posameznika. Skupina ne bo mogla uspešno reševati zunanjih problemov, dokler bo imel še vsak posameznik omenjene probleme (po Mesner Andolšek, 1995, str. 80).

Posamezniki v skupino prinesejo zelo različne načine soočanja s problemi in reševanja le-teh. Pri posamezniku so ti stili soočanja nezavedni, ker delujejo na ravni praktične zavesti. Le-teh se zavemo šele, ko opazimo, da so ti pri drugih ljudeh različni od naših in nam to povzroča nelagodje in napetost. Ker pa zunanje naloge zahtevajo, da zaposleni delajo skupaj, se morajo preko sodelovanja postopno naučiti, katera so tista nagnjenja posameznikov, na katera se bodo morali privaditi. Če želi skupina delovati in imajo pri tem člani še vedno težave pri medsebojnem razumevanju in sprejemanju, bodo težko uspešno delovali, saj bodo preveč energije porabili za medsebojno redukcijo napetosti (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 80, 81).

Ko skupina ali organizacija obstaja dovolj dolgo in ima dovolj skupnih kritičnih izkušenj, hkrati oblikuje tudi določen blok standardov in norm. Norme se oblikujejo okoli problemov vzdrževanja meja skupine. Skupno razumevanje pomeni, da člani skupine ali organizacije prepoznajo določena čustva, izkustvo in delovanje kot skupno. To predpostavlja skupen komunikacijski sistem, ki ima lahko tudi velik delež neverbalnih znakov (po Mesner Andolšek, 1995, str. 80-82).

#### **4.1.2 Vodstvo**

Vloga vodje v skupini je naslednja (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 84,85):

- oblikovanje skupine in njeno ohranjanje ter vzdrževanje (sem spada sooblikovanje standardov in norm, integriranje skupine, podpiranje skupine);
- vsakodnevno delo v skupini (pridobivanje in dajanje informacij, mnenj, testiranje konsenza, odločanje, nadzor, itd.).

Schein (1987, 171) smatra, da ne moremo ločevati procesa vodenja od procesa oblikovanja kultura, kajti prav problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, so funkcija vodenja. V tem smislu Schein potegne enačaj med vodenjem in oblikovanjem kulture. Če imajo voditelji svoja nagnjenja, ta velikokrat predstavljajo osnovo za analizo organizacijske kulture, ki se oblikuje v organizaciji. Trditev temelji na predpostavki, da vodje oziroma ustanovitelji, odnosi moči v organizaciji in način medsebojnega delovanja določajo tako stopnje rasti organizacije kot tudi njeno kulturo (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 84).

Vloga vodje je torej v začetku zelo velika, ko pa je kultura enkrat formirana in stabilna, postane vodja tudi sam njen ujetnik. Pogostokrat je to razlog, da vodja ni več sposoben uspešno voditi organizacije. Vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture je gotovo večja od ostalih članov v organizaciji. Njegova pozicija mu omogoča, da vpliva na sisteme

nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi ostali (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 85).

Schein (1987,238) je v analizi organizacijske strukture ugotovil, da prvo vodstvo oblikuje organizacijsko strukturo, ki v veliki meri odraža neke vrste križanca med zahtevami prilagajanja organizacije na okolje in temeljnimi prepričanji vodstva, kako urediti medsebojne odnose in kako opraviti določeno delo v organizaciji. Kajti vodstvo – predvsem pa ustanovitelji – naj bi imelo izrazito izdelana stališča o tem, kako v organizaciji doseči maksimum učinkovitosti.

Nekateri voditelji so prepričani, da lahko samo oni določijo, kaj je pravilno in zaradi tega zgradijo in oblikujejo visoko hierarhično in centralizirano strukturo nadzora. Spet drugi voditelji predpostavljajo, da moč organizacije izvira iz njenih članov in zato oblikujejo organizacijo, ki omogoča močno delegiranje oblasti in kontrole na nižje hierarhične ravni. Tretji spet so prepričani, da se najboljše rešitve problemov dosežejo v argumentirani diskusiji in zato oblikujejo strukturo, ki omogoča, da se odločitve dosežejo na kolektiven način v soočanju argumentov. Četrty verjamejo v minimalno povezanost v organizaciji in oblikujejo neodvisne enote v organizaciji, ki avtonomno delujejo itd. (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 97).

#### **4.1.3 Procesi učenja**

Kultura je proizvod učenja, njen nastanek pa lahko razumemo samo v kontekstu »razvojnega modela učenja« (Schein, 1987, 174). Skupinski proces učenja je veliko bolj kompleksen kot individualen, v njem pa člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine percepcije, občutenja in obnašanja. Člani skupine oziroma zaposleni so nenehno izpostavljeni različnim oblikam napetosti, zato se po Scheinu procesi učenja in obrambnega obnašanja pojavljajo na različnih ravneh. Razlikujemo dva tipa učenja, ker imata različne posledice za stabilnost naučenega (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 85):

- učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenega, če rešitev deluje dlje časa;
- učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki tudi proizvaja pozitivno krepitev naučenega, če napetost ustrezno zmanjšamo in s tem preprečimo negativne posledice, ki jih napetost povzroča.

Pri razvoju skupine in oblikovanju kulture igra pomembno vlogo vodstvo, saj voditelji, ustanovitelji skupine ali organizacije s svojimi vrednotami vplivajo na oblikovanje skupnih predpostavk.

Kultura v organizaciji ne nastane kar sama od sebe, ampak jo mora oblikovati menedžment skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo naprej novim članom (v Ivanko in Stare: Možina, 2000, str. 143). Organizacijske kulture se ne da enostavno predpisati, ampak se njene sestavine uveljavljajo z določenim načinom dela, osebnega

zgleda in podobno. V organizaciji neprestano potekajo procesi privajanja in odvajanja članov na njeno kulturo - temu procesu rečemo tudi socializacija.

Rozman (1993, str. 174) navaja tri faze oblikovanja organizacijske kulture: analiza, vrednotenje in oblikovanje kulture. Osnova analize sta prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture.

Druga faza je vrednotenje. Njen namen je primerjava obstoječe organizacijske kulture s predlagano ali obstoječo strategijo in oblikovanje koncepta organizacijske kulture kot strateške sile.

Tretja faza je vpeljevanje nove kulture organizacije. Njen temelj je utrditi organizacijsko kulturo, ki je skladna s strategijo organizacije in organizacijsko strukturo.

Če želi biti organizacija dolgoročno uspešna, mora uveljaviti svojo lastno kulturo, ki temelji na motivaciji in vrednotah, ki si jih delijo člani, ter ji omogoča uspešno doseganje zastavljenih ciljev in se zaradi tega tudi razlikuje od drugih organizacij (Ivanko in Stare, 2007, str. 115).

## **4.2 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Predpogoj za uspešno upravljanje organizacijske kulture je seveda poznavanje stanja in redno spremljanje gibanja kulture v poslovnem sistemu, ki ga izvajajo z rednimi meritvami. V splošnem pa so temeljni vzroki za merjenje organizacijske kulture naslednji (po Mihalič, 2007, str. 44):

- s spreminjanjem zunanjega in notranjega okolja organizacije postanejo posamezni elementi kulture neustrezni in lahko ovirajo uspešno rast ter nadaljni razvoj ter učinkovitost organizacije,
- kultura je izjemno pomemben dejavnik, ki vpliva na izbiro načina spreminjanja organizacije ter na uspešnost uvedbe sprememb,
- kulturo vedno najbolj razumejo le pripadniki poslovnega sistema, zato so kvalitetne analize mogoče le z direktnim merjenjem,
- merjenje kulture je še posebej pomembno takrat, ko uvajamo večje projekte,
- vsaka sprememba povzroči spremembo kulture in vsaka sprememba kulture povzroči spremembe na ostalih področjih,
- analiza meritev kulture omogoča najbolj natančen in tudi najbolj celosten vpogled v samo bistvo organizacije,
- rezultati meritev organizacijske kulture služijo kot osnova za optimalno odločanje na vseh segmentih organizacije,
- spremljanje stanja kulture omogoča vpogled v dinamiko gibanja kulture ter celo predvidevanja in izvedbo simulacij.

Cameron in Quinn sta sestavila OCAI vprašalnik, ki vsebuje šest sklopov, vsak od teh šestih pa vsebuje štiri trditve, ki označujejo določen tip organizacijske kulture. Stolpec *sedaj* se nanaša na trenutno stanje, ki ga zaposleni zaznavajo, stolpec *prihodnost* pa se nanaša na stanje, ki ga pričakujejo oziroma si ga želijo v prihodnosti (glej Priloga 1).

Obstajajo pa tudi podjetja, ki se ukvarjajo z merjenjem organizacijske kulture. Gre za pilotske raziskave s spletnim in/ali pisnim vprašalnikom, v katere se organizacija lahko vključi na osnovi javnega poziva in objave na spletni strani podjetja. Raziskave so usmerjene predvsem na tri področja, in sicer adaptivnost organizacijske kulture, voditeljstvo in vrednote podjetij.

Adaptivnost organizacijske kulture podjetij se ugotavlja na področjih odnosa do sprememb, do strank, inovativnosti, usmerjenosti v rezultate, odnosa do prihodnosti, razmerja med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo, pretok znanja in informacij znotraj podjetja ter načine nagrajevanja zaposlenih. Na področju voditeljstva se preverja izraženost kompetenc vodij: vizionarstvo, izzivanje, vključevanje sodelavcev v odločanje, osmišljanje, modeliranje in spodbujanje različnih mnenj. Na področju vrednot pa gre za zastopanost vrednot, ki podpirajo adaptivno organizacijsko kulturo, in elementov, ki adaptivnost kulture znižujejo (O. K. Consulting, d.o.o.).

## **5 VZDRŽEVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

### **5.1 VZDRŽEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Organizacijsko kulturo vedno spremlja oznaka (relativne) stabilnosti. To pomeni, da gre za sorazmerno trajen pojav v organizaciji, kar pa ne pomeni, da se ne spreminja. Spreminja se sama od sebe ali pa namenoma. Ohranjanje organizacijske kulture je potrebno, če vodstvo ocenjuje, da je koristna. V tem primeru je tudi potrebna vzdrževalna dejavnost za ohranjanje kulture, kakršna je.

Vzdrževanje obstoječe organizacijske kulture poteka predvsem preko dveh dejavnikov (po Brown: 1998, 165 v: Kavčič, 2006, str. 103-106):

- preko obvladovanja človeških dejavnikov oziroma kadrovske dejavnosti in
- preko dejavnosti vodstva.

Med aktivnostmi kadrovske dejavnosti, ki so pomembne za vzdrževanje organizacijske kulture, so predvsem naslednje (po Brown: 1998, 167-176; Harrison, Carroll: 1991, 552-582 v: Kavčič, 2006, str. 103-106):

- pridobivanje in izbira novih delavcev,
- uvajanje novincev v organizacijo,
- sistem merjenja in ocenjevanja uspešnosti zaposlenih,
- sistem plačevanja.

Vodstvo (management) organizacije razpolaga z večino vzvodi, s katerimi lahko vpliva na dogajanje v organizaciji, zato je razumljivo, da lahko bistveno vpliva tudi na organizacijsko kulturo, bodisi na njeno vzdrževanje (ohranjanje), bodisi na njeno spreminjanje, s tem pa tudi na moč kulture. Vpliv vodilnih na organizacijsko kulturo poteka predvsem preko treh kanalov, in sicer preko (po Kavčiču, 2006, str. 103-106):

- posredovanja kulture s svojim zgledom,
- simbolov in
- obredov.

### **5.2 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE**

Paul Bate je leta 1994 opredelil štiri generične strategije za spremembo organizacijske kulture v organizacijah, kjer kultura ne ustreza več. To so agresivna, pomirjevalna,



korozivna in indoktrinativna strategija. To pomeni, da se je uvajanja sprememb v organizacijsko kulturo mogoče lotiti na več načinov.

Kratek opis posameznih strategij je naslednji (po Kavčiču, 2005, str. 80-81):

- a) *Agresivni pristop.* Ta sestoji iz odprtega napada na obstoječo kulturo organizacije, je nasilen, odločen in grob. Navadno je povezan s krizo organizacije, torej ga uporabijo takrat, ko vodstvo ni pravočasno zaznalo potrebnih sprememb in je organizacija že v stiski. To pomeni, da je v organizaciji na razpolago le malo sredstev in časa za izvajanje sprememb. Zato je uporaba te strategije praviloma povezana z zamenjavo najvišjega vodstva. Namen te strategije je pokazati, da je dotedanja kultura povsem neustrezna, škodljiva, zato je treba odpraviti stare navade. Takšna strategija je bila pogosto uporabljena ob osamosvojitvi Slovenije in spremembi gospodarskega sistema.

Ukrepalo se je šele, ko je bila organizacija v resni krizi (upadanje proizvodnje, prodaje, dobička). Takrat je prišlo do zamenjave vodstva. Novo vodstvo je poskušalo oživiti organizacijo in ponekod pri tem tudi uspelo. Tipičen ukrep je bil bistveno zmanjšanje števila zaposlenih (za tretjino ali celo več).

- b) *Pomirjevalni pristop.* V tem primeru gre za uvajanje sprememb na manj dramatičen, postopen način. Poudarek je na odpravljanju vzrokov in manj na čustvih. Nova kultura je uvedena postopno, brez posebnih spopadov in bolečih ukrepov. Prevladujoči način je prilagajanje, ne konflikt. Ukepi so pragmatični, brez poudarka na ideologiji. Bolečih ukrepov za zaposlene je malo. Spreminjanje temelji na prepričanju, da so zaposleni razumna bitja, ki jih je mogoče prepričati z dokazi. Spremembe so postopne in dolgotrajnejše, z občutkom za interese zaposlenih. Zamenjava vodstva ni nujna. Ob osamosvojitvi Slovenije je bil pogosto uporabljen tudi ta pristop: odpuščali so zaposlene, vendar v manjšem številu in neboleče (predčasne upokojitve, dokup pokojninske dobe ipd.).

- c) *Korozivni pristop.* Tega je mogoče uporabiti v korist posameznikov v organizaciji, ki s svojim vplivom na organizacijske mreže poskušajo spremeniti organizacijsko kulturo, predvsem v skladu s svojimi osebnimi ali (neformalno) skupinskimi interesi. V takih organizacijah sodelavci niso toliko prijatelji, kot so koristno sredstvo, s katerim močnejši in spretnejši uresničujejo svoje interese. Gre za velike politične igre za uresničevanje neformalnih interesov, praviloma na račun organizacije. Tudi ta pristop smo lahko opazovali ob osamosvojitvi Slovenije ter ob spremembi ekonomskega in političnega sistema, zlasti ob procesih privatizacije. Nepopolna zakonodaja o privatizaciji je omogočala posameznikom legalno pridobitev velikih materialnih koristi. Potreben je bil le sporazum dominantne koalicije v organizaciji o udeležbi posameznikov in skupin. Pogosto je šlo za tih sporazum med vodstvom in sindikati.

- d) *Indoktrinacijski pristop.* Poudarek pri tem pristopu je na uvajanju sprememb kulture na podlagi učenja in usposabljanja. Procesu učenja so navadno dobro načrtovani in

profesionalno vodeni, temeljijo na veliki stopnji sodelovanja tistih, katerih kultura se mora spremeniti. Vodstvo pri tem obilo uporabi tudi kontrolne mehanizme, vendar v kooperativnem vzdušju. Učenje, ki naj bi uvedlo za organizacijo koristne in nujne spremembe, spremlja tudi etična utemeljitev.

Schein je prepričan, da organizacija lahko spremeni svojo kulturo, če je to potrebno, da bi se s tem ohranila pri življenju. Po njegovem lahko organizacija sama sproži proces kognitivne redefinicije. V tem procesu organizacija oblikuje nekakšen »pogled vase«, ki lahko sproži proces spreminjanja organizacijske kulture in ki omogoči organizacijski razvoj. Kljub temu, da se strinjamo, da je kognitivna redefinicija možna, pa je po našem mnenju potrebno opozoriti na težavnost spreminjanja kulturnih predpostavk, kajti te so podprte z organizacijsko strukturo, rutinskimi postopki in ponavljajočimi se dogodki, artikulirano filozofijo, zgodbami in simboli (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 99).

Ko se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Kulturna sprememba ni cilj po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi organizacija preživeti. Vendar je proces spreminjanja zelo težavna naloga, kajti zaposleni se svojih kulturnih predpostavk običajno ne zavedajo. Obstaja nekaj mehanizmov, ki lahko sprožijo spremembe, mednje sodi tudi difuzija tehnoloških inovacij (»tehnološko zapeljevanje«), ki lahko sproži različne oblike akulturacije. Nove tehnologije lahko namreč na zelo počasen in neopazen način spremenijo celotne kulture. Novo ravnanje, ki ga zahtevajo nove tehnologije, lahko povzroči tudi oblikovanje novih vrednot, prepričan je temeljnih predpostavk (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 100).

### **5.2.1 Upiranje spremembam**

Organizacije kot odprti sistemi so neprestano izpostavljene spremembam. Spremembe so nujne in se jim ni mogoče izogniti, so univerzalno dejstvo. Ne gre le za spremembe v posamezni organizaciji, ampak v vseh organizacijah in na vseh področjih. Če se organizacija ne bi spreminjala, če se ne bi s spreminjanjem prilagajala novim razmeram znotraj in predvsem v okolju, ne bi bila sposobna preživeti. To pa ne pomeni, da so vse spremembe dobrodošle in lahke. Nekatere so povzročene prostovoljno, na pobude znotraj organizacije, druge so bolj nasilne, povzročene s spremembami od drugod in se jim organizacija mora prilagajati (po Kavčiču, 2005, str. 81).

Na splošno je pričakovati, da se bodo v organizaciji člani upirali spremembam. To sicer ne drži vedno, vendar je vsaj za večje spremembe pričakovati, da vsaj pri delu zaposlenih ne bodo sprejete z veseljem. Zakaj se ljudje upirajo spremembam?

Najpogostejši so naslednji razlogi (po Kavčiču, 2005, str. 82, 83):

- neobveščенost o spremembah,
- bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami,
- bojazen pred socialnimi neugodnostmi,

- bojazen pred neznanim,
- nestrinjanje z metodo uvajanja sprememb,
- druge neprijetnosti.

Spremembam se upirajo tudi organizacije, ne le posamezniki. Da se upirajo organizacije, pomeni, da se upira management, predvsem tisti na vrhu. Management se upira spremembam, ker so povezane z negotovostjo rezultata. Kaj bo dejanski rezultat sprememb, ni jasno, je dokaj negotovo. Nadalje se spremembam upira, ker je dejavnost organizacij povezana z njihovo stabilnostjo (po Kavčiču, 2005, str. 83).

Vse spremembe v organizacijski kulturi niso enako velike. Različni avtorji jih delijo v različne skupine, od manj pomembnih, lažjih, hitrejših in pogostejših do večjih, težjih, redkejših. Gagliardi jih je povezal s strateškimi cilji organizacije in jih je razdelil na tri skupine (po Hatch: 2005, 33-35 v: Kavčič, 2005, str. 84):

- navidezne,
- postopne in
- revolucionarne spremembe.

Navidezne spremembe se pojavijo znotraj neke kulture, vendar ne da bi jo kakorkoli bistveno spremenile. To se zgodi, če se strategija poveže z obstoječimi organizacijskimi vrednotami in domnevami. Novi problemi se rešujejo s postopki, ki so že uveljavljeni. So sorazmerno pogoste, nanašajo se na manjše spremembe v obrazcih posameznikovega vedenja in ne povzročajo pomembnejših sprememb njegovega položaja. Takšne so spremembe v obliki obrazca, ki ga mora zaposleni izpolniti, kadar gre na službeno pot. Te spremembe so s posameznikovega vidika manj pomembne, odpor proti spremembam je manjši. Kljub temu je nevarnost, da bo delo teklo po starem, velika. Takšne spremembe so predvsem problem komunikacije. Zaposlenim je treba razložiti, zakaj so spremembe potrebne, in drugo, o čemer želijo informacije. Nato je treba zagotoviti, da bodo te informacije do njih resnično prišle in da jim bodo na razpolago, potrebno je vztrajati, da bodo delali po novem in jih sankcionirati, če bi se vračali na staro (Kavčič, 2005, str. 84).

Postopne spremembe so povezane z managerskim vplivom na kulturo ter posegajo na raven vrednot in domnev (po Scheinu, 1987). Če kulturna strategija prinaša nove vrednote, ki niso nezdržljive s starimi, se nove vrednote ponavadi postopno vključujejo med stare. Ta proces nekateri označujejo kot kulturno rast (Kavčič, 2005, str. 84).

Za revolucionarne spremembe je značilno, da se zgodijo, kadar je nova strategija deloma ali v celoti nezdržljiva s starimi vrednotami. Nove vrednote so v organizacijo vsiljene pogosto s prihodom novega vodstva od zunaj, vodstvo jih prinese s seboj in razruši dotlej obstoječe. Podobno je, če se podjetje priključi ali združi z drugimi ali če pride do bistvenega zmanjšanja zaposlenih. Če je nova strategija v konfliktu s staro kulturo, se lahko zgodi dvoje: ali pride do razrušitve stare kulture in njene nadomestitve z novo ali se nova strategija ne uresniči (Kavčič, 2005, str. 84).

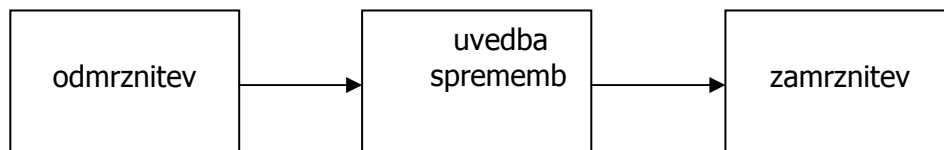
## 5.2.2 Nekateri modeli spreminjanja organizacijske kulture

S spreminjanjem organizacijske kulture se je ukvarjalo mnogo avtorjev, zato je tudi modelov spreminjanja veliko. V nadaljevanju bom predstavila nekatere najpogostejše.

### 5.2.2.1 Lewinov model

Čeprav je ta model eden najzgodnejših, in sicer iz leta 1952, je še vedno nekako temeljni in ga drugi povzemajo in razširjajo. Model je sestavljen iz treh zaporednih stopenj: odmrznitev, uvajanje sprememb in zamrznitev (Slika 4).

**Slika 4: Model uvajanja sprememb Kurta Lewina**



Vir: Kavčič (2006, str. 115)

Vsebino prve stopnje – *odmrznitve* - različni avtorji pojmujejo različno, enotni pa so si pri naslednjih točkah:

- spoznanje in odločitev vodstva, da so potrebne spremembe;
- razširjanje zavesti o potrebnosti sprememb med člani organizacije;
- priprava programa sprememb;
- pridobivanje dominantne koalicije za predlagani program sprememb.

Druga – ključna – faza je *uvajanje sprememb*. Pri te fazi je treba izdelati podroben načrt za izvajanje posamezne stopnje izvajanja sprememb ter ga temeljito preveriti, obenem pa je treba izdelati strategijo uresničevanja načrta. Priporočajo postopno uresničevanje načrta in postavljanje kratkoročnih nalog ter kratkoročnih zmag.

Uresničevanje načrtovanih sprememb je temeljni namen sprememb. Obsega predvsem naslednje aktivnosti:

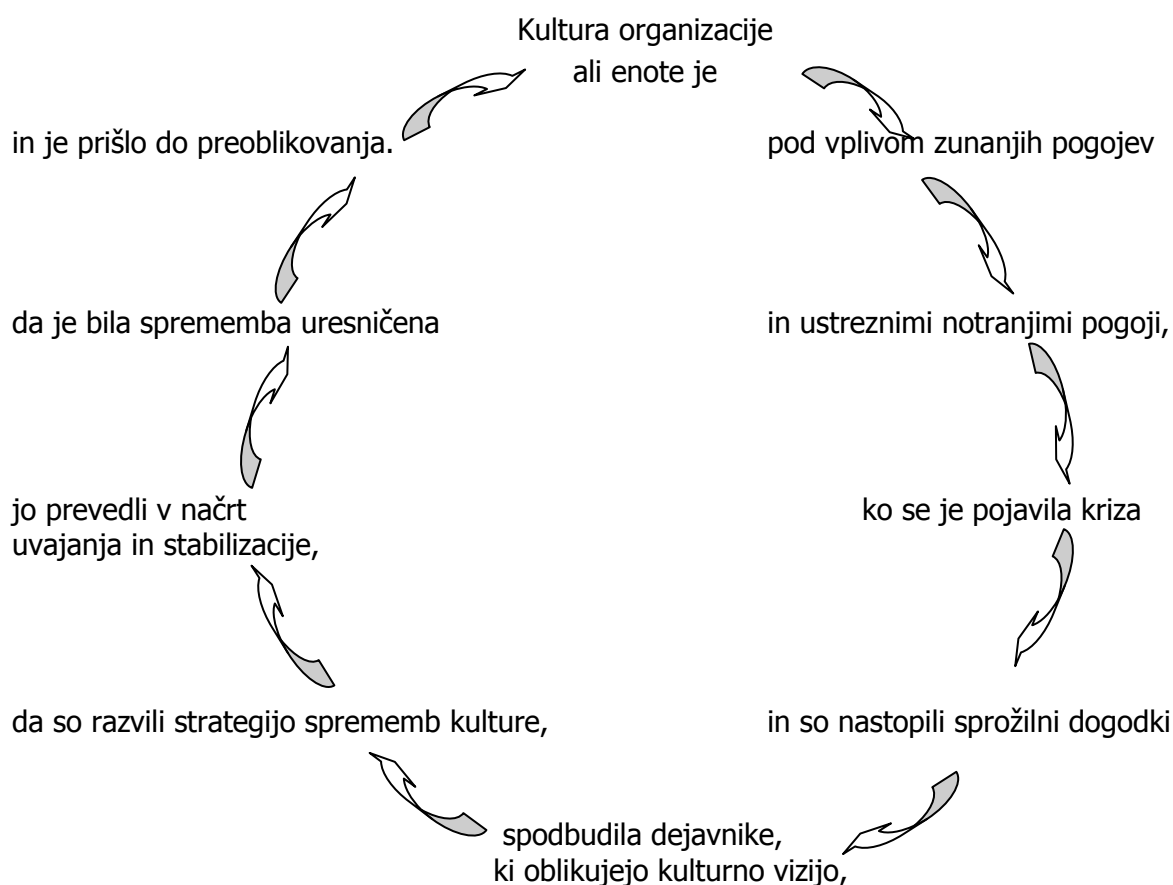
- uresničevanje predvidenih aktivnosti,
- premagovanje odporov proti spremembam,
- spremljanje uspešnosti uresničevanja,
- opredelitev in uresničevanje korektivnih ukrepov.

Zadnja stopnja je *zamrznitev*, ki jo imenujemo tudi obdobje utrjevanja doseženih sprememb. Posamezniki že v predhodni stopnji ugotovijo, kaj se od njih po novem pričakuje ter oblikujejo ustrezne vzorce vedenja. To vedenje postane spontano in ga ni treba več nadzirati. Jasno postane, kaj in kako je treba delati (po Kavčiču, 2006, str. 115-119).

### 5.2.2.2 **Lundbergov model**

To je model organizacijskega učenja za področje kulture, ki je nastal v letu 1985 in je bolj zapleten od Lewinovega. Izhaja iz tega, da organizacijo preseneti neke vrste izjemno dogajanje, ki ima lahko ugodne ali neugodne posledice. Člani organizacije začnejo ugotavljati vzroke le-tega, pri tem pa pride do odkritja prej nepoznanih pojavov. To ustvari pogoje za organizacijsko učenje in s tem za spremembo organizacijske kulture (Slika 5).

**Slika 5: Lundbergov model**



Vir: Brown (1998, str. 119) v Kavčič (2006, str. 121)

Za spreminjanje organizacijske kulture so potrebni zunanji in notranji pogoji. Med zunanje štejemo predvsem naslednja dva (po Kavčiču, 2006, str. 120,121):

- stopnja ogroženosti organizacije, ki jo predstavljajo zlasti:
  - zunanja konkurenca organizaciji,
  - izobilje ali pomanjkanje virov, ki jih uporablja, in
  - stabilnost ali nestabilnost okolja.
- stopnja skladnosti organizacije z okoljem.

Po tem modelu so potrebni tudi notranji pogoji, ki dovoljujejo spreminjanje. Med temi pogoji je pomembno (po Kavčiču, 2006, str. 120,121):

- da ima organizacija na razpolago dovolj sredstev za izvedbo sprememb
- da obstaja pripravljenost zaposlenih, da spremenijo svoj način delovanja,
- da v organizaciji obstajajo koordinacijski in integrativni mehanizmi, ki olajšujejo komunikacije in kontrolo,
- da ima organizacija relativno stabilno vodstvo, ki ima strategijo, vizijo, znanje, moč in komunikacijske spretnosti, da lahko vodi spreminjanje kulture.

### **5.2.2.3 Scheinov model**

Edgar Schein je svoj model zgradil leta 1985 na svoji opredelitvi organizacijske kulture in življenjskem ciklu organizacije. Tudi Schein razlikuje tri stopnje v življenjskem ciklu organizacije (Kavčič, 2006, str. 121):

1. rojstvo in zgodnja rast,
2. srednje obdobje in
3. zrelost.

*Obdobje rojstva in zgodnje rasti* je obdobje, ko organizacijo ustanovijo in začne svoj razvoj. Časovno lahko traja nekaj let, lahko pa tudi desetletje ali več. Ustanovitelji so običajno zelo angažirani, navdušeni, polni energije, delovnega elana, visoko motivirani. Veliko časa in dela vlagajo v razvoj organizacije.

V tej fazi organizacija razvija in oblikuje svojo značilno in od drugih različno kulturo, ki postane znak njene identitete. Ena bistvenih funkcij kulture v tej fazi je njena združevalna vloga. Stopnja integracije zaposlenih je velika, prostovoljna, usmerjena k istemu cilju: rasti organizacije.

*Za srednje obdobje* je značilna rast zaradi razvoja novih proizvodov, vertikalne integracije, geografske razširitve, nakupa in združevanj podjetij itd. Organizacijska kultura v tem obdobju pogosto oslabi zaradi razvoja subkultur v delih organizacije. Praviloma pride do konflikta med kulturo in subkulturami. Identiteta je v krizi, potrebna je nova določitev ciljev organizacije, novih vrednot in temeljnih domnev. To daje možnost usmerjenega spreminjanja organizacijske kulture.

V zreli dobi je organizacija zelo stabilna in izkorišča zrele trge. Motivacija za spremembe je majhna, zato se mora odločiti, ali bo sledila preureditev ali pa propad.

Kultura v tej dobi postane ovira za inovacije. Ohranja stare vrednote in stare obrazce, ki so bili nekdanj uspešni, zdaj pa niso več. Če se hoče organizacija preurediti in doživeti ponoven vzpon, mora spremeniti kulturo. Odkriti je potrebno tiste sestavine, ki ne ustrezajo, in jih začeti načrtno spreminjati. Navadno so spremembe povezane z

masovnimi odpuščanji zaposlenih in večjimi zamenjavami v vodstvu (po Kavčiču, 2006, str. 122-124).

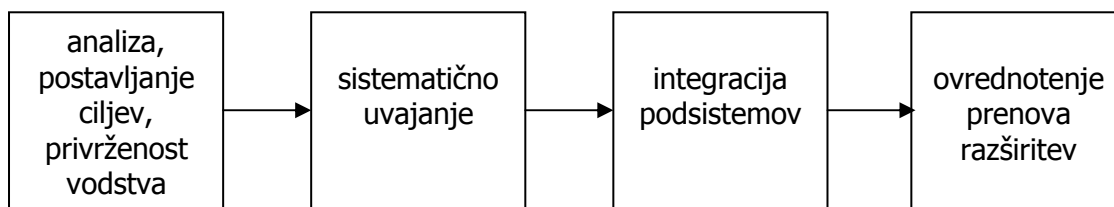
#### **5.2.2.4 Allanov model**

Judd Allan je leta 2005 model izvajanja sprememb organizacijske kulture, ki poudarja predvsem vlogo posameznika v kulturnih spremembah imenoval Normative Systems Culture Change Process (Proces spreminjanja kulture normativnih sistemov).

Model izhaja iz spoznanja o velikem vplivu kulture na vedenje članov, kar je eden izmed temeljnih problemov vodenja zaposlenih. Allan je ugotovil, da se član lahko vede drugače, kot predpisuje kultura, vendar se mora potem tudi sam spoprijeti s posledicami. Ugotovil je tudi, da je trajne učinke sprememb mogoče doseči le, če je individualna iniciativa tudi kulturno podprta. Temu naj bi služil štiri-stopenjski model, ki je sestavljen iz štirih zaporednih faz (po Kavčiču 2006, str. 125-128):

1. analiza, postavljanje ciljev, privrženost vodstva;
2. sistematično uvajanje;
3. integracija podsistemov;
4. ovrednotenje, prenova, razširitev.

**Slika 6: Allanov model izvajanja sprememb v organizacijski kulturi**



Vir: Allan (2005) v Kavčič (2006, str. 125)

#### **5.2.2.5 Kanadski model za javni sektor**

Kanadski svet za finance je objavil model spreminjanja kulture, ki je razvit za javni sektor. Po svoji vsebini je takšen, da je uporaben tudi za gospodarske organizacije.

Model sestavlja pet zaporednih stopenj (po Kavčiču, 2006, str. 128-132):

1. razumevanje obstoječe kulture,
2. razvoj vizije in strateško planiranje,
3. uresničevanje načrta,
4. obdobje prehoda in
5. spremljanje sprememb.

Model predlaga tudi vrsto mer za ugotavljanje uspešnosti sprememb. Vodstvo se mora zavedati, da bodo poleg uspehov nujni tudi neuspehi in se mora nanje pripraviti (po Kavčiču, 2006, str. 128-132).

#### **5.2.2.6      *Nekatere ugotovitve iz modelov***

Nekatere ugotovitve iz modelov (po Kavčiču, 2006, str. 133):

1. Ni enega modela spreminjanja organizacijske kulture, ki bi bil primeren za vse organizacije in obenem specifičen.
2. Za spreminjanje kulture morajo biti zadostni razlogi.
3. Program sprememb organizacijske kulture je treba oblikovati tako, da ga poznajo in lahko nanj vplivajo vsi tisti, ki bodo občutili posledice sprememb.
4. Vsak projekt uvajanja sprememb potrebuje trdno, dosledno in vztrajno vodenje.
5. Ključni proces pri pripravi in izvajanju kulturnih sprememb je komuniciranje.
6. Nova kultura mora biti uspešna, da se lahko uveljavi.

#### **5.2.3 Vpliv vodstva pri spreminjanju organizacijske kulture**

Vpliv vodstva pri spreminjanju organizacijske kulture lepo opredeli Lewinov model iz leta 1952, ki pa je še vedno nekako temeljni in ga drugi večinoma povzemajo in razširjajo. Model je preprost in ga sestavljajo tri zaporedne stopnje: odmrznitev, uvajanje sprememb, zamrznitev (Kavčič, 2006, str. 115).

Zavedanje, da je nekaj narobe, se mora razširiti najprej na celotno vodstvo, potem pa po celi organizaciji. Zaposleni morajo spoznati, da so spremembe potrebne. To velja za vse zaposlene, ne le za vodstvo ali le za direktorja. Najboljši način za to je, da vodstvo zbere zaposlene in jim posreduje neugodne podatke o poslovanju podjetja oziroma boljšem poslovanju drugih, konkurenčnih firm.

Poleg tega mora vodstvo pri zaposlenih ustvariti občutek krivde za takšno stanje organizacije, obenem pa jim zagotoviti psihološko varnost, torej zagotoviti stalnost zaposlitve, pod pogojem, da bo organizacija izvedla spremembe. Zaposleni namreč morajo sprejeti predvidene spremembe kot uresničljive, ne da bi pri tem prišlo do velikih odpuščanj ali drugega delovanja na škodo zaposlenih.

Ne tako redko se zgodi, da vodstvo glede zavedanja potrebe po spremembah ali/in glede vsebine sprememb ni enotno, ali pa je premalo občutljivo za zaznavanje začetkov krize. Vodstvo lahko v celoti ali pa njegov večji del vztraja pri starih vedenjskih obrazcih. V takih primerih se kriza podjetja pogloblja. Člani vodstva in strokovnjaki, ki krizo pravočasno zaznajo in tudi spoznajo, da ukrepanje ni mogoče ali ga vodstvo ni sposobno načrtovati ali/in izvajati ali da predvidene spremembe niso ustrezne, začnejo iskati individualne rešitve, ponavadi zapustijo organizacijo, kar še prispeva k poglobljanju krize. V takih primerih lahko znake krize zaznajo dejavniki zunaj podjetja (recimo lastniki, nadzorniki). Če zunanji dejavniki zaznajo potrebo po spremembah, navadno lahko ukrepajo šele, ko je



kriza organizacije že zelo globoka. Takrat je prvi ukrep za rešitev krize zamenjava vodstva. Kaže opozoriti, da tudi zamenjava vodstva ni vedno uspešna, zato lahko pride do večkratnih hitrih zaporednih zamenjav le-tega.

Priprava programa sprememb je kreativna faza odmrznitve. Vodstvo si mora biti na jasnem, kaj želi doseči, torej je temeljna naloga določiti cilje sprememb. Z metodološkega vidika je pomembno, da ciljev ni preveč. Priporočajo kakšnih pet do sedem ciljev.

Pri pripravi programa sprememb se pojavlja tudi vprašanje, ali uvesti spremembe na hitro («šok terapija») ali postopno. Šok terapija je primerna le, če je organizacija že v globoki krizi ter je potrebno hitro in celovito ukrepanje.

Vodstvo mora ustvariti prepričljivo razvojno vizijo, ki jo podpira program sprememb. To je ključna vsebinska in komunikacijska problematika. Vodstvo mora zaposlenim predstaviti spremembe v takšni luči, predstaviti takšno vizijo, ki bo dajala vtis realnosti, uresničljivosti, vsebovala zaželene sestavine z vidika zaposlenih, uporabnikov, delničarjev in drugih, ki imajo interes v organizaciji, vključevala dosegljive cilje ipd.

Nadalje mora ustvariti dovolj močno koalicijo za uvajanje sprememb. Spremembe izvajajo ljudje, ne samo osebje na vrhu v organizaciji (vodstvo). Problem je v tem, da se mora spremeniti vedenje vseh zaposlenih, zlasti tistih na najnižji organizacijski ravni. To pa je najtežje, saj zaposleni na nižjih ravneh doživljajo spremembe drugače kot vodstvo.

Spremembe morajo voditi ljudje, ki so dovolj visoko na položajih, da imajo dovolj moči (najbolje je, če je vodja direktor, posebej v manjših organizacijah). Nadalje morajo uživati zaupanje pri zaposlenih, tako da jim verjamejo – ker so v preteklosti spoznali, da so imeli prav. Obenem morajo imeti tisti, ki spremembe vodijo, zadostno strokovno znanje, uživati morajo ugled najboljših strokovnjakov v organizaciji in širše (po Kavčiču, 2006, str. 115-117).

Organizacija preko svoje kulture oblikuje svoje vodstvo. Gre za neke vrste paradoks – vodstvo ima na začetku večji vpliv na kulturo kot ostali zaposleni, ko pa je kultura enkrat oblikovana in utrjena, ta določa tudi način vodenja (po Mesner-Andolšek, 1995, str. 102).

## **6 ORGANIZACIJSKA KULTURA V IZBRANI ORGANIZACIJI**

### **6.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE**

Tehniški šolski center v Novi Gorici je javni zavod, ustanovljen s strani Republike Slovenije.

Leto 1990 je šola postavilo pred velike organizacijske in vsebinske izzive. Potreba po spremembah je bila posledica velikih političnih in gospodarskih pretresov v Sloveniji in Jugoslaviji. Proces je dosegel višek z osamosvojitvijo Slovenije leta 1991. Šola je sledila spremembam šolske zakonodaje z vnašanjem novosti v obstoječe izobraževalne programe in s postopnim uvajanjem novih. Leta 1993 je šola spremenila ime, preimenovala se je v Tehniški šolski center Nova Gorica. V šolskem letu 1996/97 je bil poskusno uveden program tehniške gimnazije, naslednje leto pa še program prometni tehnik (spletna stran TŠC Nova Gorica).

V letu 2007 se je organizacija Tehniškega šolskega centra spremenila, saj se je v septembru 2007 v TŠC vključila še Srednja zdravstvena šola in Srednja kmetijska šola, ki je locirana v Šempetru pri Gorici. Kljub temu se narava samega centra ni bistveno spremenila, saj še vedno delujejo kot šolski center, v katerega so združene strokovne šole s področja tehnike od nivoja nižjega poklicnega izobraževanja do višješolskega izobraževanja. Tehniški šolski center je sedaj organiziran kot šolski center s šestimi organizacijskimi enotami, ki pa so med seboj še vedno močno povezane, saj uporabljajo iste prostore, specializirane učilnice in delavnice. Ravno tako so učiteljski zbori posameznih šol še vedno močno prepleteni, saj isti učitelji poučujejo v različnih šolah. V letu 2009 je TŠC Nova Gorica deloval kot center z naslednjimi enotami (poslovno poročilo TŠC Nova Gorica 2009):

- Tehniška gimnazija in zdravstvena šola
- Elektrotehniška in računalniška šola
- Strojna, prometna in lesarska šola
- Biotehniška šola
- Višja strokovna šola
- Medpodjetniški izobraževalni center (MIC)

Nova enota, tako po vsebini kot tudi po organizaciji, je Medpodjetniški izobraževalni center (MIC), ki je pod svojo streho združil vse dejavnosti, ki jih imajo na šoli, niso pa neposredno vezane na izvajanje javno veljavnih programov. Tako se sedaj v okviru MIC-a izvajajo vsa izobraževanja odraslih (izobraževanja za pridobivanje javno veljavnih listin, krajša usposabljanja, tečaji prekvalifikacije itd), certificiranje preko NPK, domači in mednarodni projekti, vse dejavnosti v zvezi s prodajo storitev, izdelkov in dejavnosti v

zvezi z organizacijo praktičnega usposabljanja pri delodajalcih. MIC je v okviru TŠC tudi nosilec projekta MUNUS2, ki predstavlja uvajanje novih programov s področja poklicnega in strokovnega izobraževanja za celotno Slovenijo. V letu 2008 so prevzeli v upravljanje tudi zeliščarski center na Grgarskih Ravnah. V okviru centra pa še vedno delujejo tudi skupne službe, ki v glavnem zajemajo nepedagoške delavce (svetovalna služba, knjižnica, vzdrževanje, posestvo kmetijske šole, računovodstvo, čiščenje). TŠC Nova Gorica pokriva področje srednjega tehniškega izobraževanja (kovinarstvo, strojništvo, elektronika, elektroenergetika, računalništvo, mehatronika, promet, lesarstvo, gradbeništvo, področje zdravstva, kmetijstva in živilstva) v severno Primorski regiji, delno pa sega tudi na Notranjsko in Južno Primorsko regijo.

Na celotnem Tehniškem šolskem centru Nova Gorica je bilo v letu 2009 povprečno zaposlenih 260 delavcev. Od tega okoli 200 zaposlenih opravlja vzgojno izobraževalno delo. Ostalo so vodstveni delavci in režijski delavci (knjižnica, tajništva, kuhinja, posestvo, vzdrževanje, čiščenje in MIC).

Vse dejavnosti v Novi Gorici se odvijajo v treh stavbah in dveh telovadnicah. V teh prostorih se izvajajo vsi programi s področja elektrotehnike, strojništva, računalništva, prometa, mehatronike, lesarstva, zdravstva in tehniške gimnazije. Delo v Novi Gorici poteka v približno 70 oddelkih in skupinah (približno 1620 dijakov in dijakinj).

Tehniški šolski center sestavlja več šol. Vsaka ima svoje cilje, svoje izobraževalne programe, svoje učitelje in svoje dijake ter študente. Skupno pa je šolam poslanstvo - odličnost v izobraževanju (TŠC Nova Gorica in Poslovno poročilo 2009).

### **6.1.1 Cilji organizacije**

Dolgoročni in kratkoročni cilji so opredeljeni v konceptu razvoja šolstva v Republiki Sloveniji in posameznih programih, ki jih šola izvaja. Kratkoročni cilji, kadri, organizacija dela, prostor in delo posameznih šol so opredeljeni v Letnih delovnih načrtih za šolsko leto 2008/2009 in 2009/2010, ki jih je sprejel Svet zavoda na začetku posameznih šolskih let. Povzetek dolgoročnih programskih ciljev lahko strnemo v naslednje točke (poslovno poročilo TŠC Nova Gorica 2009):

- Kontinuirano delo na osnovi pedagoških stalnic in dosedanje začrtane programske naravnosti, ki jo opredeljuje vsakoletni LDN.
- Uvajanje meril za kakovostno delo v pedagoškem procesu (samoevalvacija)
- S profesionalnim pristopom obogatiti kvaliteto in kvantiteto vpisa v sodelovanju s šolsko svetovalno službo.
- Stalna naloga vodenja je iskanje novih možnosti izobraževanja na centru, sprememba in nadgrajevanje obstoječih programov
- Razširitev višješolskega študija za področje tehnike (gradbeništvo, lesarstvo, promet,...)

- Za atraktivnost in afirmacijo TŠC je potrebno širše odpreti vrata najrazličnejšim predstavitev, razstavam, projektom, prireditvam in novostim.
- Razširiti in ustvariti je potrebno možnosti razvojno-raziskovalnega dela – poglobljeno sodelovanje z industrijo, s srednjimi strokovnimi šolami, višjimi in visokimi strokovnimi šolami...
- Pridobitno dejavnost je potrebno še nadgrajevati in širiti, saj ta sredstva omogočajo kontinuirano financiranje učne in druge tehnologije ter sofinanciranje izobraževanja delavcev.
- Uspešnost na področju kvalitete inovacij in prožnega delovanja na vseh področjih dela bo pogojevalo hitro odzivanje na spremembe okolja in orientiranost k človeškim virom, kar bo možno uresničiti z dodatnimi vlaganji, motivacijo in mednarodnimi povezavami.

Zavod TŠC Nova Gorica izvaja svojo dejavnost v korist posamezniku kot uporabniku in družbe kot celote v javnem interesu (Poslovno poročilo TŠC Nova Gorica za leto 2009).

### **6.1.2 Organizacijska struktura organizacije**

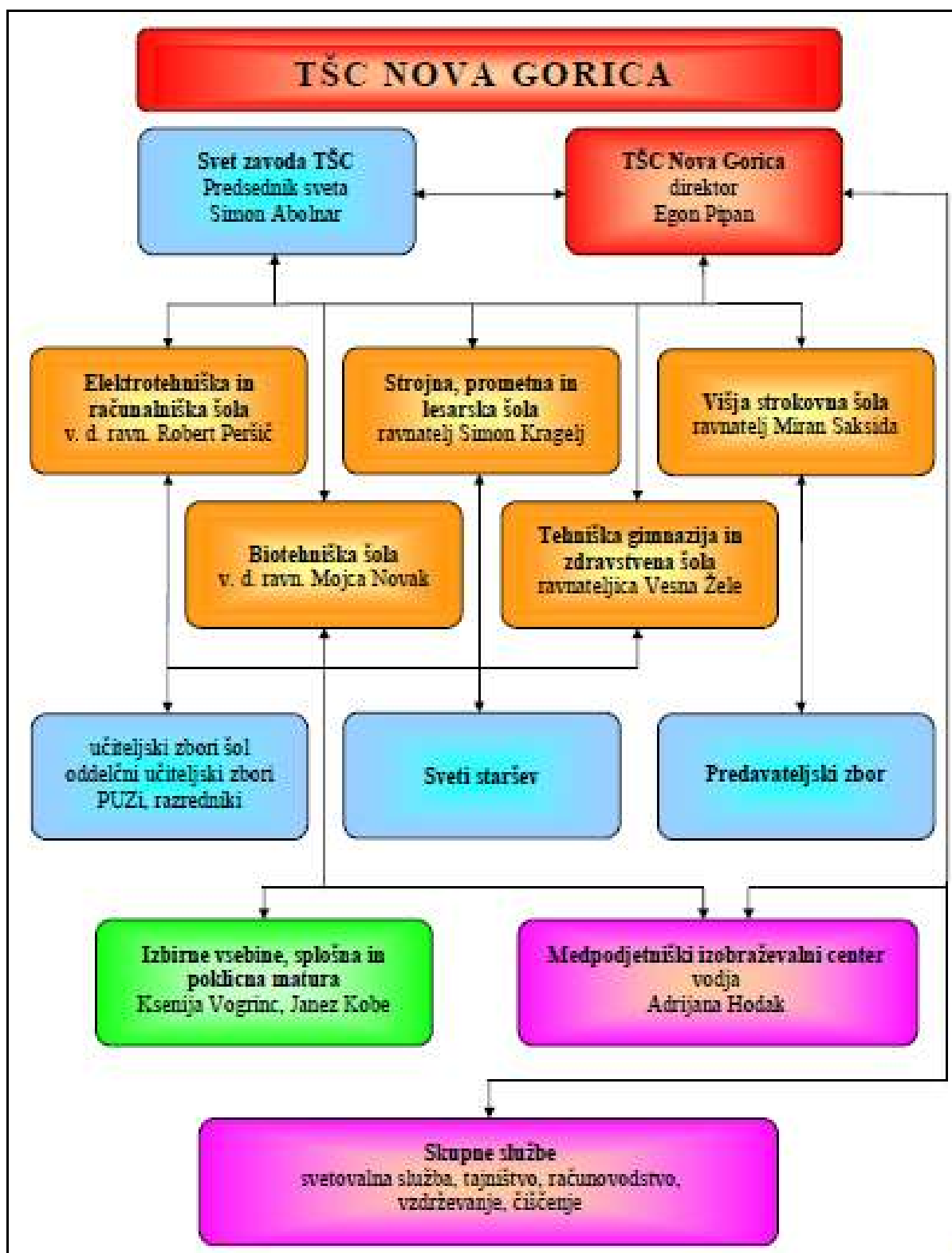
Tehniški šolski center Nova Gorica je organiziran kot šolski center. Sestavljen je iz šestih organizacijskih enot in skupnih služb. Zavod vodi direktor, posamezne organizacijske enote - šole vodijo ravnatelji, medpodjetniški izobraževalni center pa vodi vodja MIC-a. Najpomembnejše odločitve v zvezi z delovanjem zavoda sprejeme Svet zavoda. Svet Tehniškega šolskega centra Nova Gorica ima štiriletni mandat in ga sestavljajo:

- trije predstavniki ustanovitelja
- predstavnik občine – lokalne skupnosti
- pet predstavnikov delavcev šole – predsednik Sveta zavoda
- štiri predstavniki staršev dijakov
- trije predstavniki študentov višje šole
- po svojem položaju je član Sveta predstavnik strateškega sveta višje strokovne šole

Svet zavoda se načelno sestaja 3x letno, in sicer v februarju, juniju in septembru, po potrebi pa tudi večkrat.

V nadaljevanju je predstavljen organigram Tehniškega šolskega centra Nova Gorica (glej Sliko 7).

Slika 7: Organigram Tehniškega šolskega centra Nova Gorica



Vir: Poslovno poročilo TŠC Nova Gorica za leto 2009

## 6.2 RAZISKAVA ORGANIZACIJSKE KULTURE V ORGANIZACIJI

### 6.2.1 Namen in cilji raziskave

Namen in cilj raziskave moje diplomske naloge je bil ugotoviti prevladujočo organizacijsko kulturo v izbrani organizaciji, prikazati morebitne razlike med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo ter na podlagi rezultatov podati predloge za izboljšave v organizaciji.

Za lažje interpretiranje podatkov sem si postavila naslednje hipoteze:

**Hipoteza 1:** V Tehniškem šolskem centru Nova Gorica prevladuje organizacijska kultura klana.

**Hipoteza 2:** Sedanje stanje organizacijske kulture v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica se razlikuje od zelenega stanja.

**Hipoteza 3:** Vodstvo skrbi za svoje zaposlene ter daje velik pomen kakovosti procesov vzgoje in izobraževanja.

### 6.2.2 Metodologija raziskave

Za raziskavo sem uporabila OCAI vprašalnik, ki je namenjen prav merjenju organizacijske kulture v organizacijah.

Namen vprašalnika je oceniti šest dimenzij organizacijske kulture:

1. splošne karakteristike podjetja,
2. stil vodenja,
3. sistem ravnanja z zaposlenimi,
4. "lepilo" organizacije,
5. strateški poudarki,
6. kriteriji uspeha.

**OCAI** je kratica angleških besed Organizational Culture Assessment Instrument, ki torej omogoča diagnosticiranje organizacijske kulture posamezne organizacije. Le-ta se od ostalih merilnih instrumentov organizacijske kulture precej razlikuje, saj namesto vprašanj vsebuje trditve, med katere anketirani razdelijo določeno število točk glede na to, v kolikšni meri določena trditev drži za organizacijo, v kateri so zaposleni. Posledično je ta instrument zanesljivejši od ostalih, saj rezultati ne odražajo osebnega odnosa zaposlenega, na podlagi razdeljenih točk pa je mogoča tudi ocena prisotne organizacijske kulture. S pomočjo tega instrumenta lahko torej vsaka organizacija analizira svojo organizacijsko kulturo.

Med štiri podane trditve vprašani razdeli 100 točk, in sicer, največ točk da trditvi, ki najbolj ustreza organizaciji, v kateri je zaposlen. Pomembno je, da razdeli vseh 100 točk, sicer je vprašalnik neuporaben.

Vsaka trditev s svojim opisom predstavlja določen tip organizacijske kulture. Trditev A predstavlja značilnost kulture klana, trditev B značilnost kulture adhokracije, trditev C s svojim opisom predstavlja značilnost kulture trga in trditev D značilnost kulture hierarhije.

Vprašalnik zajema splošna vprašanja in ne moremo reči, da je kateri od odgovorov pravilen ali napačen, saj vsak sklop predstavlja določene prednosti in slabosti.

### **6.2.3 Postopek raziskave**

Med zaposlene v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica, kjer sem opravljala tudi obvezno študijsko prakso, sem razdelila 30 vprašalnikov. Vse vprašalnike sem dobila pravilno izpolnjene.

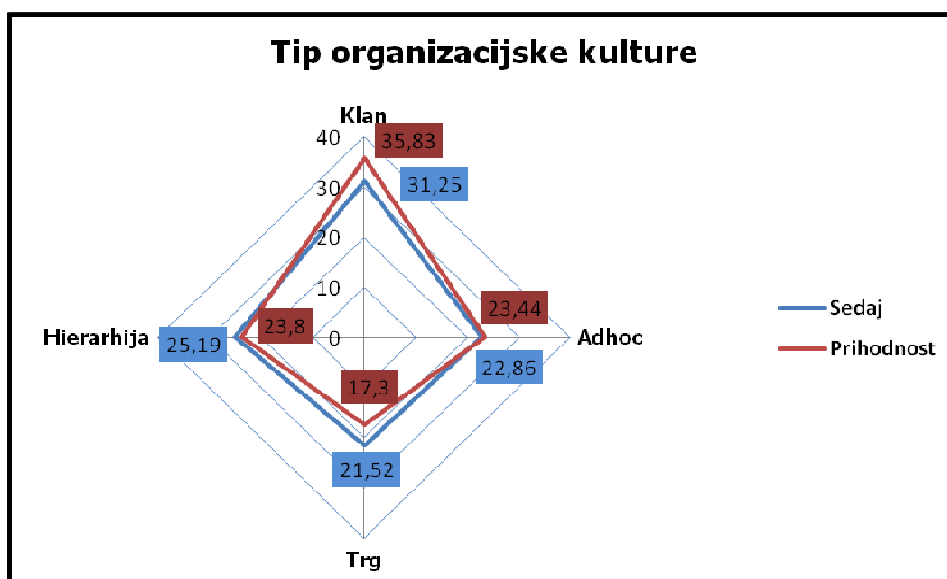
Izpolnjene vprašalnike sem analizirala tako, da sem najprej na vsakem posameznem vprašalniku seštel vse točke za alternativo A, nato še za B, C in D za sedanje in želeno stanje. Nato sem vsoto točk delila s šest, ker je šest sklopov in dobila povprečje za vsako alternativo posebej. Povprečja alternativ A, B, C in D z vseh vprašalnikov sem seštel in delila s številom razdeljenih vprašalnikov ter tako dobila povprečne vrednosti, ki nam omogočajo ugotovitev prevladujočega tipa organizacijske kulture v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica. Pridobljene vrednosti za sedanje in želeno stanje sem predstavila tudi grafično.

## **6.3 ANALIZA REZULTATOV**

### **6.3.1 Ugotovitev prevladujočega tipa organizacijske kulture v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica**

Glavni namen in cilj diplomske naloge je bil ugotoviti tip organizacijske kulture ter razliko med sedanjim stanjem in želenim stanjem organizacijske kulture v izbrani organizaciji. Najprej bom z grafom predstavila sedanjo in želeno organizacijsko kulturo v organizaciji kot celoti, nato pa še posebej v vsaki od šestih dimenzij, v prilogi bodo prikazani podatki še v tabelah.

**Graf 1: Tip organizacijske kulture v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica**



Vir: Rezultat lastne raziskave, 2010

### **6.3.1.1 Obstoječa organizacijska kultura**

Kot lahko opazimo iz Grafa 1 ter Priloge 2, v organizaciji prevladuje **kultura klana** z 31,25 točkami (glej Priloga 2), sledi pa ji kultura hierarhije s 25,19 točkami. Tema dvema sledita kultura adhoc z 22,86 in kultura trga z 21,52 točkami.

Za prevladujočo kulturo klana velja, da temelji na soglasju članov, avtoriteta je razdeljena med člane skupine, stil vodenja pa je podporen. Zaposleni sodelujejo pri odločitvah, pričakovana je njihova velika pripadnost organizaciji. Prevladujejo spoštljivost, poštenost, moralnost in socialna enakost.

Zaposleni se v taki kulturi dobro razumejo, so kot velika družina. V organizaciji se počutijo prijetno in njihovi medsebojni odnosi temeljijo na prijateljstvu.

Kljub zgornjim trditvam pa nam kultura hierarhije na drugem mestu sporoča, da vseeno obstajajo pri delovanju organizacije neka pravila in kontrola, s katero se doseže predanost zaposlenih ter ohranjanje stabilnosti. Oblast izvajajo tisti s tehničnim znanjem in strmijo k previdnosti. Glavne vrednote te kulture so logika, ubogljivost in poslušnost.

### **6.3.1.2 Želena organizacijska kultura**

Zaposleni še bolj strmijo k kulturi klana s 35,83 točkami ter nekoliko bolj tudi k kulturi adhoc s 23,44 točkami. Najmanj si želijo kulture hierarhije s 23,8 točkami ter kulture trga, kateri so v povprečju namenili le 17,30 točk (glej Priloga 2). Iz tega sledi, da pri svojem delu nočejo le tekmovalnosti in agresivnosti na poti k doseganju ciljev, pač pa tudi dobre medsebojne odnose in sodelovanje.



### **6.3.1.3 Razlike med obstoječo in zeleno organizacijsko kulturo**

Opazimo lahko, da se zelena kultura ne razlikuje tako zelo od obstoječe. Zaposleni v obeh primerih (sedaj in prihodnost) postavljajo na prvo mesto kulturo klana, kar ne preseneča, saj se vsak želi dobro počutiti na delovnem mestu ter ustvariti prijateljske stike.

Največji razliki v točkah sta pri kulturi klana, kjer se povprečje zviša za 4,58 točk, ter pri kulturi trga, kateri so zaposleni namenili za 4,22 manj točk kot pri sedanjem stanju. Pri kulturi hierarhije prihaja do razhajanja za 1,39 točke, pri kulturi adhoc pa za samo 0,58 točke (glej Priloga 2).

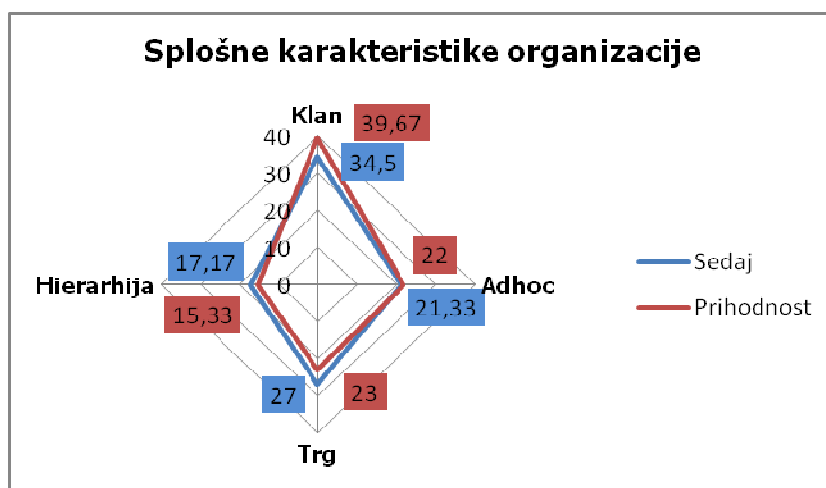
### **6.3.2 Prikaz rezultatov šestih dimenzij analiziranja kulture v izbrani organizaciji**

V nadaljevanju so predstavljeni rezultati vseh šestih dimenzij analiziranja kulture v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica.

#### **1. Splošne karakteristike**

Pri splošnih karakteristikah organizacije so zaposleni največ točk tako za obstoječe kot za zeleno stanje namenili kulturi klana, kar pomeni, da je organizacija prijazna zaposlenim in so med seboj kot ena velika družina ter si pomagajo in zaupajo. Le-tej sledi kultura trga s 27 točkami za obstoječe stanje in s 23 točkami za zeleno stanje, ki sporoča, da so kljub dobrim medsebojnim odnosom, zaposleni tekmovalni in strmijo k dosežkom. Nekaj točk manj so namenili kulturi adhoc, najmanj pa kulturi hierarhije, in sicer 17,17 točk za sedanje stanje in 15,33 točk za zeleno stanje (glej Priloga 3). Primerjavo med sedanjim in zelenim stanjem prikazuje tudi spodnji graf (Graf 2).

**Graf 2: Splošne karakteristike organizacije**

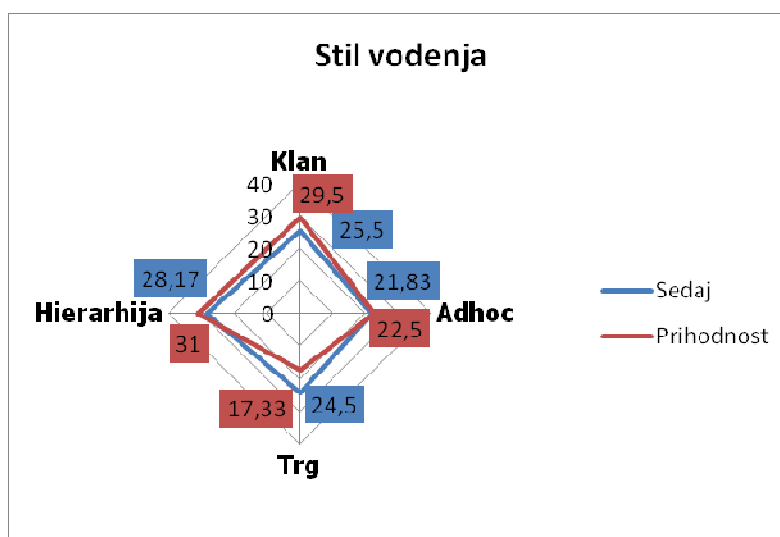


Vir: Rezultat lastne raziskave, 2010

## 2. Stil vodenja

Pri stilu vodenja izstopa kultura hierarhije z 28,17 točkami, kar pomeni, da je vodstvo nagnjeno k organiziranju in tekočemu poteku dela. Sledita kultura klana (25,5) in kultura trga (24,5), na četrtem mestu pa je z 21,83 točkami kultura adhoc. Zaposleni so tudi za želeno stanje namenili največ točk kulturi hierarhije in kulturi klana, kar pomeni, da so zadovoljni, da vodstvo koordinira in skrbi za tekoče delo. Želijo pa si manj kulture trga, kjer gre za izrazito usmerjenost v rezultate, ki prispevajo k dosegu ciljev, doseženih lahko tudi na zelo agresiven način (glej Graf 3 in Priloga 3).

**Graf 3: Stil vodenja**

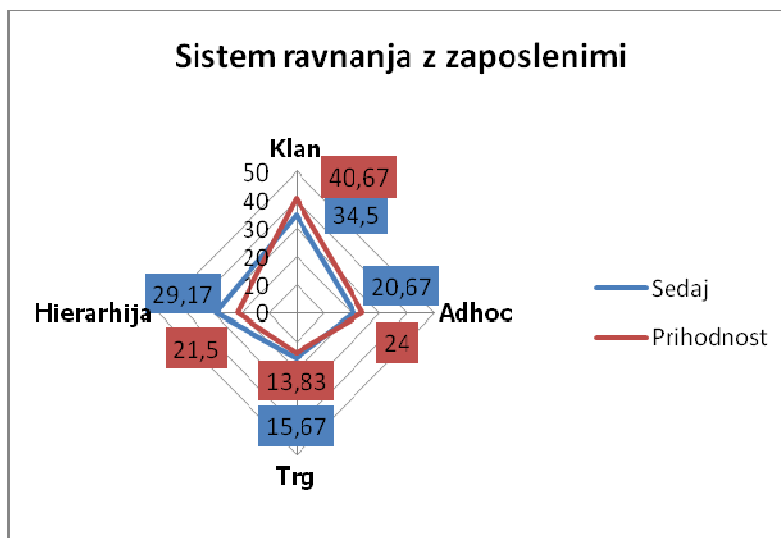


Vir: Rezultat lastne raziskave, 2010

### 3. Sistem ravnanja z zaposlenimi

Pri tretjem sklopu so zaposleni največ točk ponovno namenili kulturi klana, tokrat kar s 34,5 točkami za sedanje stanje in 40,67 točkami za zeleno stanje. To pomeni, da želijo vodenje, ki podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo. Za prihodnost si želijo, da bi vodstvo bolj podpiralo tudi tveganje, inovativnost, izvirnost in svobodno razmišljanje. Najmanj točk je pripadlo kulturi trga, saj zaposlenim ni najpomembnejša tekmovalnost in doseganje visokih ciljev (glej Graf 4 in Priloga 3).

Graf 4: Sistem ravnanja z zaposlenimi

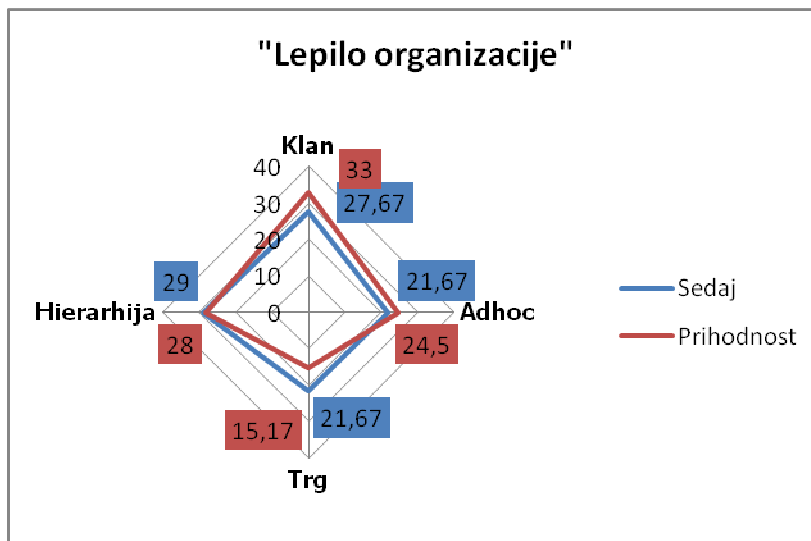


Vir: Rezultat lastne raziskave, 2010

### 4. »Lepilo organizacije«

Izbrano organizacijo po mnenju zaposlenih drži skupaj to, da se izogibajo nepredvidljivim stvarim, saj so kulturi hierarhije namenili 29 točk, sledi pa ji kultura klana s 27,67 točkami. Kultura adhoc in kultura trga sta v tem sklopu enakovredna z 21,67 točkami. Zaposleni so za zeleno stanje namenili največ točk kulturi klana (33 točk), kar pomeni, da si želijo, da bi bila zvestoba in medsebojno zaupanje nad pravili in politiko organizacije. Sledi kultura hierarhije (28 točk), kultura adhoc (24,5 točk) ter kultura trga (15,17 točk) (glej Graf 5 in Priloga 3).

**Graf 5: "Lepilo organizacije"**

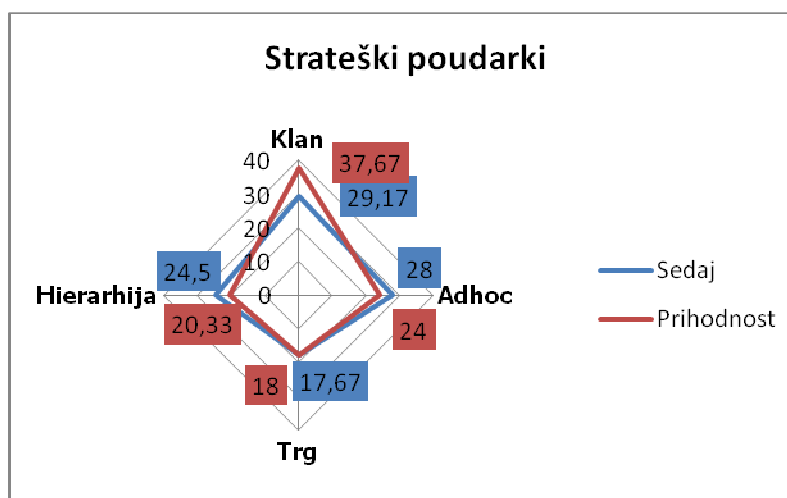


Vir: Rezultat lastne raziskave, 2010

## 5. Strateški poudarki

Pri strateških poudarkih zaposleni menijo, da je za organizacijo pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Cenijo zaupanje, odprtost in sodelovanje, zato so največ točk namenili kulturi klana, in sicer 29,17 in prav tako največ za zeleno stanje 37,67 točk. Sledi kultura adhoc z 28 oziroma s 24 točkami za zeleno stanje, kar pomeni, da je za organizacijo pomembno tudi pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Kultura hierarhije in kultura trga sta s 24,5 (20,33) in 17,67 (18) točkami na zadnjih dveh mestih (glej Graf 6 in Priloga 3).

**Graf 6: Strateški poudarki**



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2010

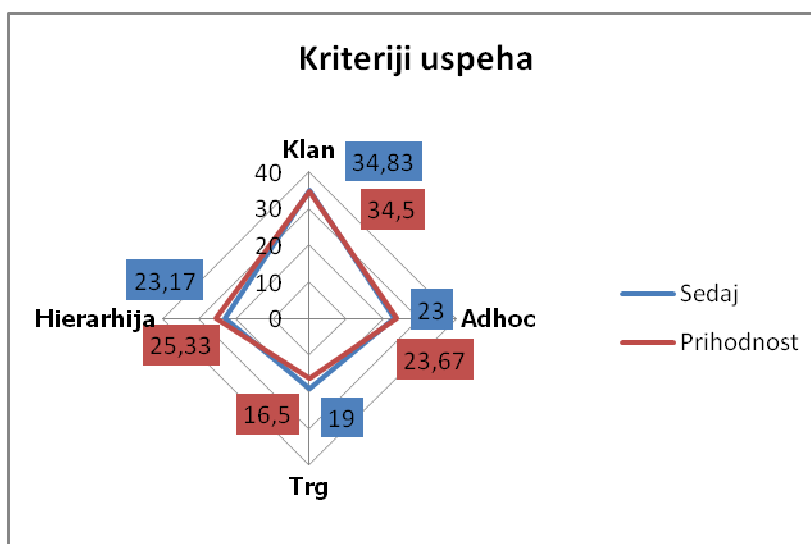
## 6. Kriteriji uspeha

Tudi pri zadnjem sklopu je bilo največ točk namenjenih kulturi klana, in sicer za sedanje stanje 34,83 in za želeno 34,5 točk. Sledili sta kultura hierarhije s 23,17 oziroma 25,33 točkami ter kultura adhoc s 23 oziroma 23,67 točkami za želeno stanje. Najmanj točk je dobila kultura trga, in sicer 19 za sedanje stanje in 16,5 točk za želeno stanje (glej Graf 7 in Priloga 3).

To nam pove, da organizacija smatra kot uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih, uvajanje timskega dela in doseženo predanost zaposlenih. Predvsem prvo je zelo pomembno v šolskem centru, saj morajo biti pedagoški delavci dovolj izobraženi in morajo sproti svoje znanje še dograjevati.

Organizacija je mnenja, da je uspešna, če skrbi za svoje zaposlene. Prav tako pa je pomembna tudi učinkovitost organizacije, neprestano planiranje in nizki stroški delovanja.

Graf 7: Kriteriji uspeha



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2010

## **6.4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V TEHNIŠKEM ŠOLSLEM CENTRU NOVA GORICA**

S pomočjo analize vprašalnikov sem ugotovila, da v izbrani organizaciji sedaj prevladuje kultura klana, največkrat pa ji sledi kultura hierarhije. Zaposleni si v prihodnosti želijo ohraniti prevladujočo kulturo klana, želijo pa jo dopolniti z nekaterimi karakteristikami kulture trga in kulture hierarhije. To opazimo pri posameznih sklopih, kjer se v večini primerov glede na sedanje stanje povečujejo točke pri trditvah omenjenih dveh kultur.

Tako bi zaposleni namreč želeli pri splošnih karakteristikah organizacije, da le-ta še naprej ostane prijazna osebju, ki si med seboj zaupa in pomaga, želeli pa bi tudi, da postane malo bolj dinamična in pripravljena tvegati.

Pri stilu vodenja si zaposleni želijo, da bi bilo vodstvo bolj nagnjeno k koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela ter tudi k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.

Pri sklopu sistema ravnanja z zaposlenimi želijo zaposleni, da stil vodenja še naprej podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo, želijo pa tudi, da vodstvo podpira tveganje, inovativnost, izvirnost in dopušča svobodno razmišljanje.

Zaposleni menijo, da organizacijo drži skupaj zvestoba in medsebojno zaupanje ter predanost organizaciji, želeli pa bi tudi inovativnost in nenehno napredovanje.

Pri strateških poudarkih zaposleni menijo, da je za organizacijo pomemben predvsem razvoj zaposlenih, zaupanje, odprtost in sodelovanje, želeli pa bi izboljšanje na področju cenjene tekmovalnosti in doseženih rezultatov.

Zaposleni menijo, da bi organizacija poleg nenehnega izobraževanja zaposlenih, timskega dela in predanosti morala strmeti tudi k vedno novi ponudbi na trgu in unikatnim proizvodom ter neprestanemu planiranju in učinkovitosti.

Glede na zgornje ugotovitve in narejeno analizo lahko potrdimo prvo hipotezo, saj smo s pomočjo pridobljenih podatkov, prikazanih tudi z grafi, ugotovili, da je prevladujoča organizacijska kultura v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica res kultura klana.

Prav tako lahko potrdimo drugo hipotezo, ki pravi, da se sedanje stanje razlikuje od zelenega stanja organizacijske kulture. Lahko sicer opazimo, da se te razlike od raziskane dimenzije do dimenzije spreminjajo – nekje so večje, drugje manjše.

Glede na to, da v organizaciji prevladuje kultura klana, lahko sklepamo, da vodstvo skrbi za odnose v organizaciji, svetuje in pomaga zaposlenim, podpira timsko delo, sodelovanje

ter vlaga v nenehno izobraževanje zaposlenih. Prav tako skrbi za nenehno izboljševanje kakovosti procesov vzgoje in izobraževanja. Na podlagi tega lahko potrdimo tudi tretjo hipotezo.

Če potegnemo črno pod analizo in zgornjimi ugotovitvami, lahko podamo nekaj predlogov za izboljšave v organizaciji.

Nagrajevanje in pohvale:

Zaposleni si želijo, da bi vodstvo bolj podpiralo tekmovalnost in cenilo dosežene rezultate. Predlagam, da si vodstvo omisli ustrezne nagrade za zaposlene, ki se radi srečujejo z izzivi, saj se tako poveča njihova motivacija, pa tudi tekmovalnost dobro vpliva na doseganje zastavljenih ciljev ter prinese nove ideje za izboljšanje delovanja.

Podpiranje izvirnosti in svobodnega razmišljanja:

Vodstvo naj omogoči zaposlenim, da lahko pri svojem delu čim bolj svobodno razmišljajo ter podpira izvirne ideje, saj lahko le-te pripomorejo k inovativnejši ponudbi in tako k doseganju večje učinkovitosti organizacije.

Večja organiziranost:

Zaposleni pogrešajo pri vodstvu večjo organiziranost ter strmenje k tekočemu poteku dela. Predlagam, v kolikor je to mogoče, da se vodstvo bolj pozanima o delu svojih zaposlenih ter s koordiniranjem in pogovorom poskrbi za bolj organiziran potek dela.

Svetovanje pri delu:

Vodstvo naj poskuša čim bolj sodelovati z vsemi zaposlenimi, jim pomagati in svetovati pri njihovem delu, saj bodo tako medsebojni odnosi še boljši, posledično pa bodo tudi zastavljeni cilji lažje in hitreje dosegljivi.

## 7 ZAKLJUČEK

V poglavju o organizacijski kulturi sem spoznala, da preproste definicije organizacijske kulture ni. Veliko različnih avtorjev je ta pojem najrazličnejše definiralo, vseeno pa lahko v definicijah najdemo elemente, ki se vseskozi ponavljajo, kot npr.: vzorec vedenja, ki je skupen vsem članom organizacije, skupne vrednote, norme, prepričanja, simboli, jezik, pravila, itd. Spoznala sem tudi, da prihod posameznika v organizacijo predstavlja napor, saj se mora navaditi na nove navade, jezik, saj se šele takrat lahko sprosti in vključi v prisotno kulturo.

Spoznala sem sestavine, funkcije in značilnosti organizacijske kulture, ki so mi pomagale bolje razumeti sam pojem. Ugotovila sem glavne mejnice med značilnostmi organizacijske kulture in organizacijske klime, saj se ta dva pojma velikokrat zamenjujeta. Ugotovila sem, da je organizacijska kultura bolj zahteven »pojav«, saj se razvija skozi daljša časovna obdobja, morebitne spremembe potekajo počasneje kot pri organizacijski klimi. Tudi upravljanje organizacijske kulture je zahtevnejše od upravljanja klime.

Kot vsaka stvar ima tudi organizacijska klima svoje funkcije, pa tudi disfunkcije. Med najpomembnejše funkcije štejem to, da zaposleni s pomočjo nje vedo, kaj se v organizaciji od njih pričakuje, kaj je prav in kaj ne. Naučijo se podobno razumeti iste stvari ter tako dobijo občutek pripadnosti organizaciji. Na drugi strani pa lahko ovira spremembe, s tem, ko zaposleni na enak način reagirajo na določene pojave, pa ovira tudi različnost v organizaciji ter otežuje združevanje in pripojitve organizacij.

Spoznala sem, da organizacijska kultura lahko zelo vpliva na uspešnost organizacije. Člani organizacije namreč skupno določijo cilje, cenijo skupne vrednote in s tem občutijo večjo pripadnost organizaciji, kar jim daje motivacijo za delo. Motivirani in zadovoljni zaposleni pa, vemo, da lahko veliko več prispevajo k uspehu in razvoju organizacije.

Spoznala sem tudi postopek nastajanja in merjenja ter vzdrževanja in spreminjanja organizacijske kulture. Nastanek organizacijske kulture je dolgotrajen proces, saj sama organizacija na začetku svojega delovanja kulture še nima. Le-ta nastane, ko organizacija dobi zgodovino ter se navade posameznikov preoblikujejo v skupne navade.

Za merjenje organizacijske kulture poznamo OCAI vprašalnik, katerega sem tudi sama uporabila v raziskovalnem delu diplomske naloge. S pomočjo svetovnega spleta pa sem ugotovila, da obstajajo tudi podjetja, ki se ukvarjajo s tem. Potrebno bi bilo, da bi sodobne organizacije dale čim večji poudarek merjenju, saj lahko analiza rezultatov le-tega veliko doprinese k boljšim odnosom med zaposlenimi, večji uspešnosti ter hitrejšemu uresničevanju načrtanih ciljev.



Najpogostejši vzrok za spreminjanje organizacijske kulture so težave v organizaciji. Organizacija se namreč mora spremeniti, če hoče preživeti. Spreminjanje pa je lahko zelo težaven proces, saj se ljudje svojih kulturnih predpostavk običajno ne zavedamo. Poznamo različne pristope in modele spreminjanja, pomembno pa je, da so zaposleni o letih pravočasno obveščeni in da sodelujejo pri odločanju. V nasprotnem primeru lahko hitro pride do upiranja spremembam.

Glede na to, da obstaja veliko različnih tipologij organizacijske kulture, sem jih sama izbrala pet ter jih na kratko opisala. Izbrala sem tipologijo Handyja, Camerona in Quinna, Deala in Kennedyja, Ketsa de Vriesa in Millerja ter tipologijo Carterja McNamare.

Tipologijo Camerona in Quinna sem uporabila tudi pri raziskavi organizacijske kulture v izbrani organizaciji. S pomočjoOCAI vprašalnika, ki sta ga razvila Cameron in Quinn, sem potrdila svojo hipotezo, da je prevladujoča organizacijska kultura v Tehniškem šolskem centru Nova Gorica kultura klana. To pomeni, da kultura temelji na soglasju članov, ki sodelujejo pri odločitvah, zato se od njih pričakuje velika pripadnost organizaciji.

Tako kot verjetno povsod so tudi v raziskani organizaciji vidne manjše razlike med obstoječo in želeno organizacijsko kulturo. Na splošno pa lahko po vseh ugotovitvah rečemo, da so zaposleni v Tehničnem šolskem centru Nova Gorica s potekom dela in stilom vodenja zadovoljni, se dobro razumejo med seboj ter tako pomagajo sooblikovati uspešen sistem izobraževanja.

## LITERATURA IN VIRI

1. IVANKO, Štefan, STARE, Janez (2007) Organizacijsko vedenje. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
2. IVANKO, Štefan (2000) Strukture in procesi v organizaciji. Visoka upravna šola, Ljubljana.
3. KAVČIČ, Bogdan (2005) Organizacijska kultura. Visoka komercialna šola, Celje.
4. KAVČIČ, Bogdan (2006) Organizacijska kultura. Visoka komercialna šola, Celje.
5. KAVČIČ, Bogdan. Uspešna organizacijska kultura. Dosegljivo na: » [www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc) « 21.5.2010
6. MESNER-ANDOLŠEK, Dana (1995) Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
7. MESNER-ANDOLŠEK, Dana (1995) Vpliv kulture na organizacijsko strukturo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
8. MIHALIČ, Renata (2007) Upravljam organizacijsko kulturo in klimo. Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka.
9. O. K. Consulting, d.o.o. (podjetje za merjenje organizacijske kulture). Dosegljivo na: »[http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=navi\\_raziskave&pID=Pilotska\\_raziskava\\_organizacijske\\_kulture](http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=navi_raziskave&pID=Pilotska_raziskava_organizacijske_kulture) « 2006.
10. Poslovno poročilo Tehniškega šolskega centra Nova Gorica za leto 2009
11. Tehniški šolski center Nova Gorica. Dosegljivo na: »<http://www.tsc.si/tsc/index.php> « 7.5.2010

## PRILOGE

### Priloga 1: Vprašalnik OCAI

#### VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V ORGANIZACIJI

Pozdravljeni!

Sem Benčina Jana, absolventka Fakultete za upravo v Ljubljani – smer Uprava, 1. stopnja – UNI. Na vas se obračam s prošnjo, da izpolnite naslednji vprašalnik, saj mi bodo vaši odgovori zelo pomagali pri raziskovalnem delu moje diplomske naloge.

Vprašalnik, ki je pred vami, se imenuje OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), torej je merilni instrument organizacijske kulture. Le-ta pomaga ugotoviti sedanje ter željeno stanje organizacijske kulture v organizaciji.

Vprašalnik je sestavljen iz 6 sklopov, vsak od teh šestih sklopov pa vsebuje štiri trditve, ki označujejo določen tip organizacijske kulture. Stolpec *sedaj* se nanaša na trenutno stanje, ki ga zaznavate, stolpec *prihodnost* pa se nanaša na vaše željeno stanje.

Med vsake 4 trditve v vsakem sklopu **poljubno razdelite 100 točk** glede na to, v kolikšni meri posamezna trditev ustreza opisu vaše organizacije. *Npr. če pri prvem sklopu trditev A najbolj ustreza vaši organizaciji, trditvi B in C sta zelo blizu opisu, trditev D pa skoraj ni podobna opisu vaše organizacije, lahko npr. točkujete: A 55 točk, B in C vsaka po 20 točk in D 5 točk.* Pri tem bodite pozorni, da bo seštevek vedno 100 točk!

	<b>1. sklop: SPLOŠNE KARAKTERISTIKE PODJETJA</b>	<b>sedaj</b>	<b>prihodnost</b>
<b>A</b>	Organizacija je zelo prijazna osebju. Vsi zaposleni smo kot ena velika družina. Medsebojno si pomagamo in zaupamo.		
<b>B</b>	Organizacija je zelo dinamična in podjetna. Zaposleni smo pripravljene zelo veliko tvegati.		
<b>C</b>	V organizaciji so pomembni predvsem rezultati. Glavni cilj je, da so naloge narejene. Ljudje smo med sabo zelo tekmovalni in strmimo predvsem k dosežkom.		
<b>D</b>	Organizacija ima zelo izoblikovan hierarhični in kontrolni sistem. Formalna pravila so tista, ki določajo, kaj in kako morajo zaposleni delati.		
	<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: po Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

	<b>2. sklop: STIL VODENJA</b>	<b>sedaj</b>	<b>prihodnost</b>
<b>A</b>	Vodstvo v organizaciji je nagnjeno k mentorstvu in svetovanju zaposlenim pri delu.		
<b>B</b>	Vodstvo ceni predvsem podjetništvo, inovativnost in pripravljenost za tveganje.		
<b>C</b>	Vodstvo je izrazito usmerjeno v rezultate, ki prispevajo k ciljem podjetja, kateri se lahko dosežejo tudi na zelo agresiven način.		
<b>D</b>	Vodstvo je nagnjeno k koordiniranju, organiziranju in tekočemu poteku dela.		
	<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: po Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

	<b>3. sklop: SISTEM RAVNANJA Z ZAPOSLENIMI</b>	<b>sedaj</b>	<b>prihodnost</b>
<b>A</b>	Stil vodenja podpira timsko delo, sodelovanje in doseganje soglasja med zaposlenimi in vodjo.		
<b>B</b>	Managerji podpirajo tveganje, inovativnost, izvirnost in dopuščajo svobodno razmišljanje.		
<b>C</b>	Managerji podpirajo tekmovalnost med zaposlenimi in od njih pričakujejo doseganje visokih ciljev.		
<b>D</b>	Managerji stremijo predvsem k odnosu brez konfliktov, k stalnosti zaposlitve, prilagodljivosti in so zadovoljni z obstoječim.		
	<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: po Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

	<b>4. sklop: »LEPILO ORGANIZACIJE«</b>	<b>sedaj</b>	<b>prihodnost</b>
<b>A</b>	Kar organizacijo drži skupaj, je zvestoba in medsebojno zaupanje. Zaposleni so zelo predani organizaciji.		
<b>B</b>	Kar organizacijo drži skupaj, je inovativnost in nenehen napredek. Poudarek je predvsem na »živeti na robu«.		
<b>C</b>	Kar organizacijo drži skupaj, so pretekli dosežki in doseženi zastavljeni cilji. Zaposleni so zelo agresivni in skušajo doseči rezultate na vsak način.		
<b>D</b>	Kar organizacijo drži skupaj, so predvsem formalna pravila in politika podjetja. V organizaciji se izogibajo nepredvidljivim stvarem.		
	<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: po Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

	<b>5. sklop: STRATEŠKI Poudarki</b>	<b>sedaj</b>	<b>prihodnost</b>
<b>A</b>	Za organizacijo je pomemben predvsem razvoj zaposlenih. Zaupanje, odprtost in sodelovanje je tisto, kar v organizaciji cenijo.		
<b>B</b>	Organizacijo zanima predvsem pridobivanje novih virov in ustvarjanje novih izzivov. Poskušajo vedno nekaj novega in nove priložnosti so tiste, ki so najbolj cenjene.		
<b>C</b>	Organizacija ceni tekmovalnost in dosežene rezultate. Doseganje ciljev in uspeh na trgu je tisto, kar je najbolj cenjeno.		
<b>D</b>	Organizacija želi predvsem stabilnost. Učinkovitost, kontrola in izogibanje nepredvidljivim stvarem je tisto, čemur sledijo.		
	<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: po Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

	<b>6. sklop: KRITERIJI USPEHA</b>	<b>sedaj</b>	<b>prihodnost</b>
<b>A</b>	Za podjetje pomeni uspeh že samo neprestano izobraževanje zaposlenih, uvaja timsko delo in skuša dosegati predanost zaposlenih. Podjetje je uspešno, če skrbi za svoje zaposlene.		
<b>B</b>	Za organizacijo pomeni uspeh, če na trgu ponuja vedno nove in unikatne proizvode, da z njimi pride na trg med prvimi in neprestano inovira.		
<b>C</b>	Za organizacijo pomeni uspeh zmaga na trgu in izločitev svojih konkurentov. Biti vodilno podjetje na trgu je ključ do uspeha.		
<b>D</b>	Organizacija je uspešna, če je učinkovita. Predvsem je pomembna zanesljiva dobava, neprestano planiranje in nizki stroški proizvodnje.		
	<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Vir: po Cameron, Quinn, 1999, str. 20-25

## Priloga 2: Prikaz seštevkov povprečij alternativ za obdobji »sedaj« in »prihodnost«

**Tabela 2: Seštevke povprečij alternativ (A,B,C,D) za obdobje »sedaj«**

	$\Sigma$ točk alternative	N	Povprečje
<b>A</b>	937,42	30	31,25
<b>B</b>	685,73	30	22,86
<b>C</b>	645,74	30	21,52
<b>D</b>	755,73	30	25,19

Vir: Rezultati lastne raziskave, 2010

**Tabela 3: Seštevke povprečij alternativ (A,B,C,D) za obdobje "prihodnost"**

	$\Sigma$ točk alternative	N	povprečje
<b>A</b>	1.074,86	30	35,83
<b>B</b>	703,21	30	23,44
<b>C</b>	519,09	30	17,3
<b>D</b>	714,07	30	23,8

Vir: Rezultati lastne raziskave, 2010

**Priloga 3: Prikaz povprečij vsake alternative po posameznih sklopih vprašalnika OCAI za obdobji »sedaj« in »prihodnost«**

**Tabela 4: Povprečje vsake alternative po posameznih sklopih vprašalnika OCAI za obdobje "sedaj"**

<b>Sklop 1: Splošne karakteristike organizacije</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 1.035$	$N = 30$	$\bar{A}A = 34,5$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 640$	$N = 30$	$\bar{A}B = 21,33$
Kultura trga	$\Sigma C = 810$	$N = 30$	$\bar{A}C = 27$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 515$	$N = 30$	$\bar{A}D = 17,17$
<b>Sklop 2: Stil vodenja</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 765$	$N = 30$	$\bar{A}A = 25,5$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 655$	$N = 30$	$\bar{A}B = 21,83$
Kultura trga	$\Sigma C = 735$	$N = 30$	$\bar{A}C = 24,5$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 845$	$N = 30$	$\bar{A}D = 28,17$
<b>Sklop 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 1.035$	$N = 30$	$\bar{A}A = 34,5$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 620$	$N = 30$	$\bar{A}B = 20,67$
Kultura trga	$\Sigma C = 470$	$N = 30$	$\bar{A}C = 15,67$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 875$	$N = 30$	$\bar{A}D = 29,17$
<b>Sklop 4: "Lepilo organizacije"</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 830$	$N = 30$	$\bar{A}A = 27,67$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 650$	$N = 30$	$\bar{A}B = 21,67$
Kultura trga	$\Sigma C = 650$	$N = 30$	$\bar{A}C = 21,67$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 870$	$N = 30$	$\bar{A}D = 29$
<b>Sklop 5: Strateški poudarki</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 875$	$N = 30$	$\bar{A}A = 29,17$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 840$	$N = 30$	$\bar{A}B = 28$
Kultura trga	$\Sigma C = 530$	$N = 30$	$\bar{A}C = 17,67$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 735$	$N = 30$	$\bar{A}D = 24,5$
<b>Sklop 6: Kriteriji uspeha</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 1.045$	$N = 30$	$\bar{A}A = 34,83$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 690$	$N = 30$	$\bar{A}B = 23$
Kultura trga	$\Sigma C = 570$	$N = 30$	$\bar{A}C = 19$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 695$	$N = 30$	$\bar{A}D = 23,17$

Vir: Rezultat lastne raziskave, 2010

**Tabela 5: Povprečje vsake alternative po posameznih sklopih vprašalnika OCAI za obdobje "prihodnost"**

<b>Sklop 1: Splošne karakteristike organizacije</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 1.190$	$N = 30$	$\bar{A}A = 39,67$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 660$	$N = 30$	$\bar{A}B = 22$
Kultura trga	$\Sigma C = 690$	$N = 30$	$\bar{A}C = 23$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 460$	$N = 30$	$\bar{A}D = 15,33$
<b>Sklop 2: Stil vodenja</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 885$	$N = 30$	$\bar{A}A = 29,5$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 675$	$N = 30$	$\bar{A}B = 22,5$
Kultura trga	$\Sigma C = 520$	$N = 30$	$\bar{A}C = 17,33$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 930$	$N = 30$	$\bar{A}D = 31$
<b>Sklop 3: Sistem ravnanja z zaposlenimi</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 1.220$	$N = 30$	$\bar{A}A = 40,67$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 720$	$N = 30$	$\bar{A}B = 24$
Kultura trga	$\Sigma C = 415$	$N = 30$	$\bar{A}C = 13,83$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 645$	$N = 30$	$\bar{A}D = 21,5$
<b>Sklop 4: »Lepilo organizacije«</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 990$	$N = 30$	$\bar{A}A = 33$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 735$	$N = 30$	$\bar{A}B = 24,5$
Kultura trga	$\Sigma C = 455$	$N = 30$	$\bar{A}C = 15,17$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 840$	$N = 30$	$\bar{A}D = 28$
<b>Sklop 5: Strateški poudarki</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 1.130$	$N = 30$	$\bar{A}A = 37,67$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 720$	$N = 30$	$\bar{A}B = 24$
Kultura trga	$\Sigma C = 540$	$N = 30$	$\bar{A}C = 18$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 610$	$N = 30$	$\bar{A}D = 20,33$
<b>Sklop 6: Kriteriji uspeha</b>			
Kultura klana	$\Sigma A = 1.035$	$N = 30$	$\bar{A}A = 34,5$
Kultura adhoc	$\Sigma B = 710$	$N = 30$	$\bar{A}B = 23,67$
Kultura trga	$\Sigma C = 495$	$N = 30$	$\bar{A}C = 16,5$
Kultura hierarhije	$\Sigma D = 760$	$N = 30$	$\bar{A}D = 25,33$

Vir: Rezultat lastne raziskave, 2010